

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**LA VARIATION DE L'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL DES EMPLOYÉS  
ET SES FACTEURS À LA SUITE D'UN CHANGEMENT DANS  
L'ORGANISATION**

**VIRGINIE DELMAS  
DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL  
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME  
DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES  
(GÉNIE INDUSTRIEL)**

**AOÛT 2007**

**© Virginie Delmas, 2007**



Library and  
Archives Canada

Bibliothèque et  
Archives Canada

Published Heritage  
Branch

Direction du  
Patrimoine de l'édition

395 Wellington Street  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

395, rue Wellington  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

*Your file    Votre référence*

*ISBN: 978-0-494-35676-0*

*Our file    Notre référence*

*ISBN: 978-0-494-35676-0*

#### NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

#### AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

  
**Canada**

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**  
**ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL**

Ce mémoire intitulé:

**LA VARIATION DE L'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL DES EMPLOYÉS  
ET SES FACTEURS À LA SUITE D'UN CHANGEMENT DANS  
L'ORGANISATION**

présenté par : DELMAS Virginie

en vue de l'obtention du diplôme de : Maîtrise ès sciences appliquées

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de:

M. AGARD Bruno, Doctorat, président

M. ALSÈNE Éric, Ph.D., membre et directeur de recherche

M. LEJEUNE Michel, Ph.D., membre

## REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à cette recherche.

Je remercie tout particulièrement Éric Alsène, directeur de recherche, pour sa disponibilité et ses précieux conseils tout au long de la recherche et de la rédaction de ce mémoire.

J'aimerais remercier également la direction de l'entreprise étudiée pour m'avoir permis de réaliser ma recherche au sein de leur établissement.

Merci à tous les employés qui ont accepté de participer à cette étude et sans qui les résultats de l'enquête n'auraient pas été aussi riches.

Enfin, un remerciement particulier à Elsa Guillermin pour son accueil au sein de l'entreprise étudiée et pour avoir fait en sorte que mon passage se déroule dans de très bonnes conditions.

## RÉSUMÉ

Bien que des recherches existent sur les impacts des changements majeurs dans les organisations, leurs conséquences sur l'implication des employés dans leur travail restent méconnues. Dans la littérature, lorsque le sujet est évoqué, les commentaires sont sommaires. La théorie apporte peu de renseignements, seules quelques études empiriques montrent qu'un changement dans l'organisation fait varier l'implication des employés. De plus, ces études traitent de cas très différents et les auteurs n'identifient pas les mêmes facteurs responsables de l'évolution de l'implication.

En conséquence, la recherche veut apporter de nouvelles connaissances sur la variation de l'implication des employés et ses facteurs à la suite d'un changement majeur dans une organisation. Les objectifs suivis étaient, à travers une étude de cas, d'établir la variation de l'implication et d'identifier les facteurs à l'origine de ce phénomène. L'enquête a été menée dans une entreprise qui, à la suite d'une fusion, a regroupé le personnel des deux entreprises sur un même site.

Les résultats de la recherche ont montré qu'il n'y avait pas systématiquement une variation de l'implication à la suite d'un changement dans l'organisation mais que c'était le contexte de changement et les facteurs présents qui déterminaient l'évolution de l'implication dans le travail.

Les résultats de la recherche ont également permis de mettre en lumière des facteurs responsables de cette variation de l'implication. Les facteurs identifiés ont été regroupés en quatre catégories et comparés à ceux recensés dans la littérature. L'étude de ces facteurs a permis de d'apporter une nouvelle vision de l'origine de la variation de l'implication dans le travail à la suite d'un changement dans l'organisation. Enfin, la possibilité qu'il existe des facteurs de stabilité de l'implication a été explorée.

## ABSTRACT

Although researches exist on the impacts of major changes in organizations, their consequences on employees' job involvement remain unknown. In the literature, when the subject is evoked, comments are cursory. The theory brings few information, only some empirical studies show that the job involvement of the employees varies when there is a change in an organization. Moreover, these studies deal with very different cases and the authors do not identify the same factors responsible for the evolution of job involvement.

As a consequence, the research intends to bring new knowledge on the variation of employee' job involvement after a major change in an organization. The followed objectives were, through a case study, to establish the variation of job involvement and to identify factors at the origin of this phenomenon. The inquiry was led in a company which, after a merger, grouped together the staff of both companies.

The results of the research showed that there was not systematically a variation of job involvement following a change in the organization but that it was the context of change and the present factors which determined the evolution of job involvement.

The results of the research also made it possible to highlight the factors responsible for this variation of job involvement. The identified factors were grouped together in four categories and compared with those listed in the literature. The study of these factors made it possible to bring us a new vision of the origin of the variation of job involvement following a change in the organization. Finally, the possibility that there are factors of stability of job involvement was investigated.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	iv
RÉSUMÉ .....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLE DES MATIÈRES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES FIGURES.....	xv
LISTE DES ANNEXES.....	xvi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE .....	3
1.1 Revue de littérature .....	3
1.1.1 L'implication dans le travail .....	3
1.1.2 Les changements dans l'organisation .....	7
1.1.3 L'implication dans le travail à la suite d'un changement dans l'organisation .....	9
1.1.4 Les facteurs à l'origine d'une variation de l'implication dans le travail.....	12
1.2 Objet de la recherche.....	20
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE, HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	21
2.1 Cadre théorique .....	21
2.2 Hypothèses de recherche.....	22

2.3	Méthodologie .....	22
2.3.1	Stratégie de recherche .....	22
2.3.2	Sélection du cas .....	23
2.3.3	Collecte des données .....	24
2.3.4	Le questionnaire .....	25
2.3.5	Les entrevues .....	27
2.3.6	Analyse des données .....	27
CHAPITRE 3 : LE CAS SOUS ÉTUDE ET LES RÉSULTATS .....		29
3.1	L'entreprise .....	29
3.1.1	Présentation de l'entreprise .....	29
3.1.2	Le projet Butterfly .....	30
3.2	Le département étudié : le conditionnement .....	31
3.2.1	L'organisation du travail .....	33
3.2.2	La composition du personnel .....	35
3.2.3	Description des tâches sur la ligne .....	37
3.2.4	Les grandes différences entre avant et après le regroupement .....	39
3.2.5	Les actions menées au conditionnement .....	42
3.3	Les personnes ayant participé à l'étude .....	44
3.3.1	Pour le questionnaire .....	44
3.3.2	Pour les entrevues .....	45
3.4	Les résultats du questionnaire .....	46
3.4.1	Les résultats sur l'implication actuelle des employés .....	47
3.4.2	Synthèse des résultats sur l'implication actuelle des employés .....	48
3.4.3	Les résultats sur la variation de l'implication des employés .....	50
3.4.4	Synthèse des résultats sur la variation de l'implication des employés .....	60
3.5	Résultats des entrevues .....	66
3.5.1	Facteurs à l'origine d'une variation "négative" .....	67
3.5.2	Facteurs à l'origine d'une variation "positive" .....	74
CHAPITRE 4 : DISCUSSION DES RÉSULTATS .....		76
4.1	La variation de l'implication .....	76
4.2	Les facteurs de variation de l'implication .....	78



4.2.1 Les facteurs ressortant de notre étude .....	78
4.2.2 Retour sur la littérature.....	83
4.3 Les facteurs de stabilité de l'implication .....	88
CONCLUSION.....	89
RÉFÉRENCES.....	92
ANNEXES .....	95

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Les facteurs à l'origine d'une variation de l'implication dans le travail de la littérature.....	17
Tableau 1.2	Les catégories de facteurs de la littérature .....	18
Tableau 3.1	Répartition des employés de jour.....	36
Tableau 3.2	Répartition des employés de soir .....	36
Tableau 3.3	Répartition des employés de nuit .....	37
Tableau 3.4	Taux de réponse en fonction de l'entreprise d'origine et du quart de travail.....	44
Tableau 3.5	Répartition des répondants en fonction de l'entreprise d'origine .....	45
Tableau 3.6	Répartition des répondants en fonction du poste occupé .....	45
Tableau 3.7	Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie" .....	46
Tableau 3.8	Résultats pour l'énoncé "J'aime quand mon travail est de qualité" .....	46
Tableau 3.9	Résultats pour l'énoncé "J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires" .....	47

Tableau 3.10	Résultats pour l'énoncé "Mon travail ne reflète pas qui je suis" .....	47
Tableau 3.11	Résultats pour l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail" .....	47
Tableau 3.12	Résultats pour l'énoncé "Je ne m'en veux pas lorsque je fais une erreur dans mon travail" .....	48
Tableau 3.13	Moyenne de l'implication des employés pour chaque énoncé .....	48
Tableau 3.14	Moyenne de l'implication des employés en fonction des dimensions de l'implication .....	49
Tableau 3.15	Moyenne de l'implication des employés en fonction de l'entreprise d'origine .....	49
Tableau 3.16	Moyenne de l'implication des employés en fonction du poste de travail .....	50
Tableau 3.17	Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie" .....	50
Tableau 3.18	Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie" en fonction de l'entreprise d'origine .....	51
Tableau 3.19	Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie" en fonction du poste occupé pour les employés de StM .....	51

Tableau 3.20	Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie" en fonction du poste occupé pour les employés de l'entreprise Y .....	52
Tableau 3.21	Résultats pour l'énoncé "J'aime quand mon travail est de qualité" .....	52
Tableau 3.22	Résultats pour l'énoncé "J'aime quand mon travail est de qualité" en fonction de l'entreprise d'origine .....	53
Tableau 3.23	Résultats pour l'énoncé "J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires" .....	53
Tableau 3.24	Résultats pour l'énoncé "J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires" en fonction de l'entreprise d'origine .....	54
Tableau 3.25	Résultats pour l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis" .....	54
Tableau 3.26	Résultats pour l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis" en fonction de l'entreprise d'origine .....	55
Tableau 3.27	Résultats pour l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis" en fonction de l'entreprise d'origine pour les employés de StM .....	55
Tableau 3.28	Résultats pour l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis" en fonction de l'entreprise d'origine pour les employés de l'entreprise Y .....	56
Tableau 3.29	Résultats pour l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail.....	56

Tableau 3.30	Résultats pour l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail en fonction de l'entreprise d'origine .....	57
Tableau 3.31	Résultats pour l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail en fonction du poste occupé pour les employés de StM.....	57
Tableau 3.32	Résultats pour l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail en fonction du poste occupé pour les employés de l'entreprise Y .....	58
Tableau 3.33	Résultats pour l'énoncé "Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail" .....	58
Tableau 3.34	Résultats pour l'énoncé "Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail" en fonction de l'entreprise d'origine .....	59
Tableau 3.35	Résultats pour l'énoncé "Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail" en fonction de l'entreprise d'origine pour les employés de StM.....	59
Tableau 3.36	Résultats pour l'énoncé "Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail" en fonction de l'entreprise d'origine pour les employés de l'entreprise Y .....	60
Tableau 3.37	Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant.....	60
Tableau 3.38	Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé.....	61

Tableau 3.39	Moyenne des variations par dimension de l'implication.....	61
Tableau 3.40	Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant originaire de StM.....	62
Tableau 3.41	Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé pour les employés originaires de StM.....	62
Tableau 3.42	Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant originaire de l'entreprise Y .....	63
Tableau 3.43	Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé pour les employés originaires de l'entreprise Y .....	64
Tableau 3.44	Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé pour les préposés originaires de StM .....	65
Tableau 3.45	Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé pour les employés coordonnateurs originaires de StM .....	65
Tableau 4.1	Les facteurs de l'étude classés par catégories.....	82
Tableau 4.2	Les facteurs de la variation de l'implication.....	87

**LISTE DES FIGURES**

Figure 3.1	Organigramme de la direction du site d'Espl .....	31
Figure 3.2	Organigramme de l'usine d'Espl.....	34
Figure 3.3	Ancienne organisation à StM.....	39

**LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1	Le questionnaire remis aux employés (version française) .....	95
ANNEXE 2	Le questionnaire remis aux employés (version anglaise) .....	100
ANNEXE 3	La grille d'entrevue.....	105
ANNEXE 4	Données brutes du questionnaire .....	107



## INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les conditions économiques amènent de plus en plus les entreprises à introduire des changements dans leur organisation afin de maintenir ou d'accroître leur compétitivité. Ces changements sont devenus des problèmes majeurs à gérer pour les dirigeants d'entreprise. Ils sont d'autant plus difficiles à gérer qu'ils affectent fortement les employés.

En effet, le changement risque d'avoir des effets imprévus sur les attitudes des employés comme l'implication dans le travail. Il semblerait que des modifications dans l'organisation entraînent une variation de l'implication des employés. Cependant les facteurs à l'origine de ce phénomène ne sont pas vraiment connus car très peu d'études se sont intéressées à ce sujet.

En raison du manque d'information dans la littérature, il semble utile d'approfondir les connaissances sur la variation de l'implication dans le travail à la suite d'un changement dans une organisation.

Par conséquent, nous nous proposons d'identifier les facteurs responsables de l'évolution de l'implication dans un contexte de changement en réalisant une étude de cas dans une entreprise confrontée à cette problématique.

Ce mémoire, composé de quatre chapitres, commencera par une revue de littérature. Après avoir défini le concept d'implication dans le travail et rappelé les différentes formes de changement dans l'organisation, nous recenserons les différentes études apportant des réponses sur la variation de l'implication et ses facteurs. À la fin du chapitre 1, nous préciserons notre objet de recherche.

Dans le chapitre 2, nous exposerons le cadre théorique, les hypothèses de recherche ainsi que la méthodologie que nous avons suivie et plus particulièrement notre manière de procéder tout au long de l'enquête sur le terrain.

Le cas à l'étude sera décrit dans le chapitre 3, à travers la présentation de l'entreprise et du département étudié. Nous expliquerons en quoi consistait le changement dans l'organisation effectué dans cette entreprise et nous ferons ressortir les grandes différences avec la situation avant le changement. Par ailleurs, ce chapitre comprend également tous les résultats de l'enquête réalisée auprès des employés.

Enfin, le chapitre 4 sera dédié à une discussion sur la variation de l'implication et ses facteurs en nous basant sur les résultats obtenus. Nous essaierons de dégager des similitudes entre ce que nous avons observé et la littérature. Nous verrons également les informations nouvelles qu'apportent les résultats de notre recherche sur le sujet.

## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 REVUE DE LITTÉRATURE

Au cours de cette revue de littérature, nous présenterons dans un premier temps les différentes définitions du concept d'implication dans le travail proposées par les auteurs. Nous verrons ensuite les différentes formes de changement dans les organisations qui sont répertoriées dans la littérature. Nous examinerons aussi les différentes positions des auteurs sur la possibilité d'une évolution de l'implication dans le travail à la suite d'un changement dans une organisation. Et enfin, nous recenserons les facteurs responsables d'une variation de l'implication mentionnés dans la littérature.

##### 1.1.1 L'implication dans le travail

La littérature montre qu'il existe plusieurs formes d'implication et d'engagement ("*work commitment*", "*job involvement*", "*organizational commitment*", etc.) caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale. Il en résulte une utilisation massive des termes d'implication et d'engagement qui peut prêter à confusion.

Dans cette recherche, nous nous intéresserons uniquement à ce qui fait référence au terme "*job involvement*" que nous avons choisi de traduire par implication dans le travail. Notons que dans certaines études françaises, les auteurs ont préféré comme traduction le terme d'engagement dans l'emploi. Toutefois, par souci de clarté, nous utiliserons partout dans ce mémoire le terme d'implication dans le travail.

La littérature révèle une grande diversité de conceptualisations de l'implication dans le travail. Cependant, en examinant les définitions des auteurs, trois grandes approches émergent : l'approche affective (Lodahl et Kejner, 1965; Lawler et Hall, 1970; Michel, 1998), l'approche cognitive (Lodahl et Kejner, 1965; French et Kahn, 1962; Vroom, 1962) et l'approche conative (Allport, 1943). Certains auteurs adoptent une définition unidimensionnelle de l'implication dans le travail suivant l'une de ces approches. D'autres auteurs, quant à eux, sont partisans d'une approche multidimensionnelle et regroupent les différentes approches dans leur définition.

### **L'approche affective de l'implication dans le travail**

Les premiers auteurs à avoir donné une définition de l'implication dans le travail, Lodahl et Kejner (1965), ont eu une approche affective :

*"Job involvement is the degree to which a person is identified psychologically with his work or the importance of work in his total self-image." (p.24)*

Par la suite, d'autres auteurs ont continué dans la même perspective. En effet, Lawler et Hall (1970) présentent une définition similaire de l'implication dans le travail : c'est le degré d'identification psychologique d'un individu à son travail. Une personne impliquée est une personne pour qui le travail occupe une place importante dans sa vie. Le travail est un élément central pour elle et son identité.

Pour Michel (1998), l'implication est un type de relation entre l'individu et son travail :

*"L'implication concerne la manière dont l'individu se projette et s'identifie à son travail." (p.142)*

Ainsi, selon Michel (1998), lorsque l'implication est forte l'individu se définit d'abord par son rôle professionnel ou son métier avant de se définir par un autre aspect de sa vie.

Dans toutes ces définitions de l'approche affective, le travail est vu comme le centre d'intérêt principal pour la personne impliquée. L'individu s'identifie psychologiquement à son travail.

### **L'approche cognitive de l'implication dans le travail**

D'autres auteurs définissent l'implication comme un phénomène cognitif. Selon cette optique, l'implication dans le travail dépend d'une part du niveau de performance atteint dans le travail et d'autre part de l'importance que l'individu attache à cette performance par rapport à l'estime qu'il a de lui-même.

*"Job involvement was defined as the degree to which a person's work performance affects his self-esteem."* (Lodahl et Kejner, 1965, p.25)

French et Kahn (1962) conçoivent par exemple l'implication comme la manière dont les employés perçoivent la performance comme un élément central pour eux. De plus, cette performance de travail a un impact sur l'estime de soi. Selon eux, le niveau d'implication est donc d'autant plus fort que l'individu juge sa performance professionnelle comme fondamentale pour lui-même.

Cette conceptualisation de l'implication dans le travail est partagée également par Vroom (1962) : une personne impliquée dans son travail est affectée par sa perception de son niveau de performance. Elle recherche en fait à travers la performance à augmenter son estime personnelle. Ainsi, selon Vroom (1962), les personnes s'impliquent pour obtenir le niveau de performance qu'elles désirent.

Dans cette approche, l'implication dans le travail est donc considérée comme le degré auquel les employés perçoivent la performance professionnelle comme centrale pour eux et leur estime de soi.

### **L'approche conative de l'implication dans le travail**

Selon cette optique, l'implication dans le travail est définie comme le degré de participation active de l'individu dans son travail. Allport (1943) fait ainsi la distinction entre un employé engagé personnellement dans son travail ou non en observant son comportement. Une personne qui n'est pas impliquée réagira de manière neutre, impersonnelle et routinière. Tandis que le comportement d'une personne impliquée est complètement différent, elle interviendra personnellement en étant sérieusement engagée dans sa tâche. Toutefois, toujours selon Allport (1943), cette participation ne se limite pas à des actes ou à des comportements visibles, l'implication dans le travail se traduit par une participation totale de soi, c'est-à-dire également une participation psychologique. Cette participation peut permettre à l'individu de satisfaire ses besoins personnels de prestige, de respect de soi, d'autonomie, ou d'estime de soi.

### **L'approche multidimensionnelle de l'implication dans le travail**

Tous les auteurs qui viennent d'être mentionnés, excepté Lodahl et Kejner (1965), ont une vision unidimensionnelle de l'implication dans le travail et proposent des définitions différentes selon les approches. D'autres auteurs pensent, quant à eux, que l'implication dans le travail est multidimensionnelle. Par exemple, Lodahl et Kejner (1965) ont une approche multidimensionnelle puisqu'ils définissent l'implication comme le degré d'identification psychologique envers le travail et comme le degré d'importance de la performance pour une personne dans l'estime de soi. Ils incluent donc dans leur définition l'approche affective et l'approche cognitive.

Saleh et Hosek (1976), partisans de l'approche multidimensionnelle, montrent dans leur étude qu'il y a un élément commun aux trois approches définissant l'implication dans le

travail : la personnalité. En effet, pour les auteurs, chacune des trois composantes de la personnalité (l'identité, le comportement et l'évaluation) correspond à une dimension de l'implication dans le travail :

- l'identité pour le travail comme centre d'intérêt principal (approche affective);
- le comportement pour la participation active (approche conative);
- l'évaluation pour l'importance portée à la performance (approche cognitive).

Saleh et Hosek (1976) définissent ainsi l'implication dans le travail comme le degré auquel la personnalité, à travers ses trois composantes (identité, comportement, évaluation), se retrouve dans le travail – c'est-à-dire le degré auquel la personne s'identifie à son travail, y participe activement et considère sa performance importante pour elle-même.

### **1.1.2 Les changements dans l'organisation**

D'une manière générale, Bartoli et Hermel (1986) définissent le changement comme une différence perceptible entre deux périodes successives au sein d'une organisation.

*"Par simplification, il est cependant possible de considérer que le changement dans l'entreprise traduit une différence entre l'état de cette entreprise à un instant  $T_0$  et l'état de cette même entreprise à l'instant  $T_1$ ." (p.17)*

Selon leur définition, la notion de changement est donc large. Elle englobe ainsi les notions d'innovation, de transformation, de modification, de mutation, d'évolution et d'adaptation qui sont différents types de changement possibles.

Bartoli et Hermel (1986) expliquent également que le changement peut concerner toutes les dimensions de l'entreprise : sociale (changement de politique sociale, etc.), organisationnelle ou structurelle (changement dans les procédures, etc.), technique (changement de procédé de fabrication, etc.) et économique (changement d'outils de

gestion, etc.). Lorsque le changement dans l'organisation est majeur, il agit généralement sur toutes ces dimensions.

Reilly, Brett et Stroh (1993) ont développé une liste de 11 différents types de changement dans l'organisation. Ils appellent aussi ces changements des perturbations ("*turbulence*"). Ces perturbations sont regroupées en 4 dimensions :

- les changements négatifs et progressifs;
- les restructurations financières;
- les formes de croissance de l'organisation;
- les dissolutions de l'organisation.

Chaque dimension regroupe les changements qui peuvent intervenir dans une organisation. La première dimension, qui regroupe des changements négatifs et progressifs, inclut :

- les réductions significatives dans les opérations : réduction des gammes de produits, des budgets et transfert d'employés dans d'autres sections;
- les réductions de main-d'œuvre : licenciement, diminution du personnel, etc.;
- les départs volontaires : utilisation de mesures pour inciter les employés à quitter volontairement l'entreprise, à partir en retraite tôt;
- les réorganisations du personnel ou des opérations : modification des structures, des relations interpersonnelles.

Pour la deuxième dimension qui concerne les restructurations financières, il s'agit :

- des recapitalisations financières : émission de plus d'actions ou d'obligations, rachat d'actions, en empruntant plus d'argent, en renégociant les termes des dettes;
- des tentatives de prise de contrôle : transactions qui ont été commencées par une autre société mais qui n'ont pas été achevées pour des raisons de manque de



financement, des questions anti-monopoles, ou de compagnies changeant simplement d'avis.

La troisième dimension regroupe les différentes formes de croissance de l'organisation, c'est-à-dire :

- la croissance rapide : croissance rapide de la taille des revenus, des profits ou des employés;
- l'acquisition de nouvelles opérations : acquisition de groupes d'achats, introduction de nouvelles divisions.

Enfin la quatrième catégorie concerne les perturbations que Reilly, Brett et Stroh (1993) appellent la dissolution d'organisation :

- la vente ou la séparation d'opérations : suppression de certaines parties des divisions, vente des actifs;
- la prise de contrôle hostile : acquisition peu amicale ou achat de la société cible amorcée par une autre société sans l'appui de la société ou de la division acquise;
- la fusion : combinaison des opérations de deux grandes divisions séparées ou de deux compagnies qui peut être amorcée par l'une ou l'autre des compagnies.

### **1.1.3 L'implication dans le travail à la suite d'un changement dans l'organisation**

On peut trouver dans la littérature quelques positions théoriques sur l'implication dans le travail des employés à la suite d'un changement dans l'organisation.

Selon Lodahl et Kejner (1965), l'implication des salariés dans leur travail est une attitude relativement stable qui n'évolue pas lorsque des changements surviennent.

*"This suggested that job involvement was relatively unaffected by changes in the work environment." (p.26)*

*"Job involvement appears to be [...] relatively stable over time, relatively unaffected by changes in the work organization." (p.26)*

Cependant, d'autres auteurs ont des positions différentes de celle de Lodhal et Kejner (1965). Morrow (1993), par exemple, formule l'hypothèse qu'un changement dans l'organisation peut entraîner une redéfinition des relations qui unissent l'individu à son travail. Selon elle, un contexte de changement tels que des licenciements, des réductions de la masse salariale ou des fusions crée des conditions propices à la variation de l'implication dans le travail des employés.

*"For example, corporate restructuring of jobs may lead to low job involvement." (p.166)*

Pour Brown (1996), il existe un lien entre la variation de l'implication dans le travail d'un individu et les évolutions de son environnement de travail. Ainsi, une modification de certains éléments de l'environnement de travail entraîne une évolution du lien qui unit l'individu à son travail, c'est-à-dire de son implication. Sans s'étendre sur le sujet, Brown mentionne que :

*"The situationist perspective implies that job involvement changes when elements of the job context change." (p.238)*

On peut également trouver dans la littérature des résultats empiriques qui nous éclairent sur les conséquences d'une modification de l'organisation sur l'implication dans le travail.

Paillé (2000, 2002) montre qu'un changement dans une organisation a bien des effets sur l'implication dans le travail des salariés. Son étude porte sur un hôpital ayant subi une transformation importante. L'hôpital est passé d'une structure éparpillée sur quatre sites à une structure concentrée sur un seul site avec un doublement de la surface d'exploitation initiale. Les résultats de la recherche de Paillé (2000) montrent une relation statistique entre les changements dans l'organisation et l'implication dans le travail.

*"Nous pouvons affirmer qu'un changement programmé dans l'environnement de travail des salariés provoque des effets qui agissent directement sur leur engagement." (p.154)*

Hall et al. (1978) se sont intéressés au ministère des transports d'une province canadienne qui a connu une réorganisation majeure. Cette réorganisation, qui faisait partie de la restructuration de la totalité du gouvernement provincial, a commencé lorsque deux ministères ont fusionné. Les changements au sein des départements se sont traduits par l'arrivée de nouveaux directeurs, des réductions de personnel, le départ de personnes clés, le changement de politique administrative... Les résultats de l'étude de Hall et al. (1978) font ressortir une baisse significative de l'implication dans le travail pour l'ensemble de leur échantillon à la suite du changement. L'implication a diminué quels que soient les changements effectués, qu'ils soient considérés comme positifs ou négatifs pour les employés. Hall et al. (1978) concluent également que les changements dans une organisation ont d'autant plus d'impacts sur l'implication des employés qu'ils provoquent une modification des caractéristiques de travail.

La recherche de Brockner et al. (1988) porte sur les conséquences des plans sociaux pour les individus épargnés par les licenciements. Ils ont étudié les effets de deux cas de licenciements collectifs sur différents comportements et attitudes de travail et notamment sur l'implication dans le travail. Dans un premier cas, les pratiques mises en œuvre sont considérées comme dures par ceux qui les ont vécues, et dans le second cas elles sont estimées plus souples. Brockner et al. (1988) constatent une diminution de l'implication dans le travail plus importante lorsque les conditions de licenciement sont sévères que lorsque les conditions sont moyennement sévères. Ces résultats révèlent qu'une restructuration a des effets sur l'implication dans le travail qui dépendent de la manière dont le changement a été perçu par les employés.

Dans le même ordre d'idées, Fabre (1997) a lui aussi étudié les conséquences humaines des restructurations. Il constate, dans trois entreprises, que l'implication dans le travail

est relativement basse après le changement. À chaque fois, la moyenne globale de l'implication des employés dans sa dimension affective est inférieure à la moyenne théorique de l'échelle utilisée. On peut relever dans les résultats amenés par Fabre (1997) que le faible niveau d'implication dans le travail qu'il constate est lié aux changements réalisés dans l'organisation.

Stroh, Brett et Reilly (1993, 1994) ont étudié les impacts de différents types de changement dans une organisation qu'ont connus des entreprises entre 1978 et 1989. Ils ont observé les dirigeants de bas à moyens niveaux et non les employés. Leurs résultats montrent que l'implication des cadres dans leur travail a augmenté quel que soit le changement réalisé. Toutefois, ils remarquent qu'il y a un lien entre l'évolution de l'implication dans le travail et le changement dans l'organisation uniquement dans le cas d'une croissance de l'entreprise.

#### **1.1.4 Les facteurs à l'origine d'une variation de l'implication dans le travail**

Il existe un grand nombre d'études sur les déterminants de l'implication dans le travail en contexte d'opérations courantes.

Par exemple, Rabinowitz et Hall (1977) expliquent que le niveau d'implication dépend de différentes variables qu'ils regroupent en deux grandes catégories : les caractéristiques individuelles et les caractéristiques du travail. Les caractéristiques individuelles sont diverses comme l'âge, le milieu socio-économique, la formation... Quant aux variables comprises dans les caractéristiques de la situation de travail, il s'agit par exemple de la possibilité de participer aux décisions, du niveau du poste, de l'autonomie, des défis, de la variété des tâches... Plus ces caractéristiques de travail correspondent aux attentes de la personne, plus elle est impliquée. Dans leur étude, Sekaran et Mowday (1981) arrivent à la conclusion que les caractéristiques de travail ont

beaucoup plus d'influence sur l'implication dans le travail que les caractéristiques personnelles. Selon eux, parmi les différentes variables concernant le travail, ce sont les défis que présente le travail qui déterminent le plus l'implication des employés.

Cela dit, il existe également quelques études qui concernent les facteurs ayant un impact sur l'implication dans le travail dans un contexte de changement.

Dans l'étude déjà mentionnée de Hall et al. (1978), on peut relever le facteur de la participation des employés. En effet, les auteurs constatent que, dans le cas qu'ils ont étudié où le changement avait été imposé, tous les employés ont connu une baisse de leur implication même quand les changements étaient considérés comme positifs. Selon eux, lorsque le changement est imposé sans aucune participation des employés, les attitudes sont moins positives et l'implication dans le travail baisse.

On relève également dans l'étude de Hall et al. (1978) un autre facteur. Il s'agit de l'évolution du travail, s'il devient plus ou moins stimulant. Les auteurs définissent un travail stimulant par la variété, l'autonomie, l'identification aux tâches et le feedback. Hall et al. (1978) constatent que lorsque les changements sur les caractéristiques de l'emploi sont négatifs, c'est-à-dire que le travail devient moins stimulant, alors l'implication dans le travail diminue plus fortement que lorsque ce n'est pas le cas. Selon eux, ce facteur entraîne donc une dégradation de l'implication dans le travail chez les employés.

Brockner et al. (1988), quant à eux, font l'hypothèse que l'environnement de travail post-licenciement est stressant et que cela tend à réduire l'implication des employés. Ils proposent plusieurs facteurs expliquant que l'environnement soit devenu stressant à la suite du changement. Tout d'abord, l'inquiétude des employés quant à la sécurité de leur emploi, même si la direction leur assure qu'aucun licenciement supplémentaire n'est

planifié. Ensuite, les sentiments de colère et de culpabilité qui font que les survivants se sentent facilement en situation d'injustice. Et enfin, la crainte des employés de ne pas posséder les ressources et les compétences nécessaires pour répondre aux demandes de leur nouvel environnement de travail. Ces trois facteurs créent, selon l'hypothèse des auteurs, un environnement de travail potentiellement stressant qui peut faire diminuer l'implication des employés dans leur travail.

Brockner et al. (1988) avancent également que l'implication des employés varie en fonction de leurs expériences antérieures de situations de changement. Les résultats de leur étude montrent que l'implication dans le travail est plus basse chez les employés qui ont déjà été dans de telles situations de changement. Toutefois, pour Brockner et al. (1988), ce résultat n'est pas définitif. Ils avancent l'hypothèse que, sous certaines conditions, des expositions antérieures à un changement important permettent aux employés de garder leur implication inchangée. En effet, les employés qui ont déjà connu une telle situation ont appris comment la dépasser avec succès. Ainsi, Brockner et al. (1988) suggèrent qu'il serait possible que ces employés soient moins atteints par le changement que ceux qui n'en n'ont pas l'expérience.

Toujours selon Brockner et al. (1988), un autre facteur responsable de la variation de l'implication serait la sévérité des licenciements, c'est-à-dire la proportion de la main-d'œuvre qui a été licenciée. Les résultats de leur étude montrent que l'implication dans le travail est meilleure lorsque le pourcentage de la main-d'œuvre qui a été licencié n'est pas trop élevé. Dans le cas d'un licenciement dit sévère (entre 25 et 70% des employés licenciés), tous les employés réagissent de la même manière : ils connaissent tous une baisse de leur implication dans le travail. En revanche lorsque les licenciements sont moins importants, ils ne connaîtront pas tous une baisse de leur implication ou bien elle sera moins importante. Selon eux, la sévérité du plan de licenciement est à l'origine d'une variation de l'implication dans le travail.

Fabre (1997), quant à lui, émet des réserves sur la relation entre la sévérité d'un plan de licenciement et l'implication. D'après ses résultats, cette relation serait significative chez les cadres, mais pas chez les ouvriers et les employés.

Fabre (1997), qui a étudié plusieurs restructurations, avance deux facteurs faisant baisser l'implication : l'insécurité et l'injustice perçues par les employés. En effet, les résultats de son étude font apparaître des différences significatives d'implication suivant l'état psychologique des employés restants. Les résultats montrent par exemple que si un plan de licenciements est perçu comme injuste par les salariés, cela aura une influence négative sur l'implication.

*"L'engagement au travail dépend de l'équité des décisions adoptées, dans les situations clés de la vie de l'entreprise". (p.259)*

Selon Fabre (1997), ce sentiment de justice ou d'injustice dépend de la manière dont est géré le changement. Les survivants sont par exemple très sensibles aux efforts de prévention faits par la direction pour limiter le nombre de postes à supprimer ainsi qu'aux efforts d'accompagnement des employés. L'injustice perçue sera fortement le résultat de l'attitude de la direction. Les résultats de l'étude de Fabre (1997) montrent également que l'insécurité a, comme l'injustice, des impacts négatifs sur le lien entre l'individu et son travail et plus particulièrement sur l'implication dans le travail. Cette relation négative entre implication et insécurité est linéaire. Plus l'insécurité augmente, plus l'implication dans le travail diminue. D'autre part, selon Fabre (1997), les sentiments d'insécurité comme d'injustice seront plus ou moins importants suivant les caractéristiques du changement et la façon dont il a été géré par la direction.

Paillé (2000, 2002) suggère 5 facteurs, étroitement et exclusivement associés au changement, comme étant à l'origine de la variation de l'implication :

- la reconnaissance professionnelle : reconnaissance du travail à la suite du changement, augmentation des informations sur le travail à réaliser, informations sur la qualité du travail réalisé;

- *l'empowerment* : indépendance dans le travail, sentiment d'une plus grande responsabilité, impression d'un fort sentiment d'autonomie;
- le contenu du travail : évolution du contenu du travail à la suite du changement, évolution de la variété des tâches, évolution de la qualité du travail;
- la clarté du rôle : rôle plus clairement défini après le changement, compétences appréciées par l'encadrement, grande liberté dans le travail;
- l'épuisement : sentiment d'une plus grande fatigue, développement du niveau de stress.

Les résultats statistiques de l'étude de Paillé (2000, 2002) montrent que ce sont la clarté du rôle et *l'empowerment* qui ont participé à l'évolution de l'implication dans le travail. Selon lui, les trois autres facteurs ne présentent aucune relation statistique avec l'implication dans le travail et n'ont pas d'influence significative.

Pour récapituler, suivant les définitions que les auteurs ont données de leurs différents facteurs, il est possible d'en regrouper certains qui sont similaires. On obtient ainsi une liste de facteurs à l'origine de la variation de l'implication à la suite d'un changement dans une organisation (cf. tableau 1.1).

Finalement, cette liste suggère des facteurs très différents, elle va des sentiments ressentis par les employés à des caractéristiques du travail lui-même. On note également que les facteurs relevés dans ces différentes études ne se recoupent pas beaucoup et que ces études traitent de formes différentes de changement dans l'organisation.



**Tableau 1.1 : Les facteurs à l'origine d'une variation de l'implication dans le travail de la littérature**

Facteurs recensés dans la littérature	Facteurs retenus pour notre étude
<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation des employés au changement</li> <li>- contenu du travail <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualité du travail</li> <li>▪ variété des tâches</li> </ul> </li> <li>- évolution du travail (± stimulant): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ variété des tâches</li> <li>▪ feedback</li> <li>▪ identification aux tâches</li> <li>▪ autonomie</li> </ul> </li> <li>- <i>empowerment</i></li> <li>- évolution de l'environnement de travail (± stressant) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ crainte de ne pas avoir les compétences nécessaires</li> <li>▪ sentiments de colère et de culpabilité</li> <li>▪ inquiétude quant à la sécurité de l'emploi</li> </ul> </li> <li>- insécurité de l'emploi</li> <li>- antécédents d'expériences similaires de changement</li> <li>- sévérité des licenciements</li> <li>- injustice perçue du plan de licenciement</li> <li>- clarté du rôle des employés</li> <li>- reconnaissance professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation des employés au changement</li> <li>- qualité du travail</li> <li>- variété des tâches</li> <li>- feedback</li> <li>- identification aux tâches</li> <li>- <i>empowerment</i></li> <li>- crainte de ne pas avoir les compétences nécessaires</li> <li>- sentiments de colère et de culpabilité</li> <li>- insécurité de l'emploi</li> <li>- antécédents d'expériences similaires de changement</li> <li>- caractéristiques du plan de licenciement (injustice et sévérité)</li> <li>- clarification du rôle des employés</li> <li>- reconnaissance professionnelle</li> </ul>

Toutefois, ces facteurs peuvent être regroupés en trois grandes catégories (cf. tableau 1.2) : les retombées, la gestion du changement et la cible visée.

**Tableau 1.2 : Les catégories de facteurs de la littérature**

Facteurs retenus pour notre étude	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- insécurité de l'emploi</li> <li>- sentiments de colère et de culpabilité</li> <li>- crainte de ne pas avoir les compétences nécessaires</li> <li>- épuisement des employés</li> </ul>	Les retombées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation des employés au changement</li> <li>- caractéristiques du plan de licenciement (injustice et sévérité)</li> <li>- antécédents d'expériences similaires de changement</li> </ul>	La gestion du changement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- variété des tâches</li> <li>- <i>empowerment</i></li> <li>- qualité du travail</li> <li>- identification aux tâches</li> <li>- feedback</li> <li>- clarification du rôle des employés</li> <li>- reconnaissance professionnelle</li> </ul>	La cible visée

La première catégorie de facteurs concerne les retombées ou aussi les dommages collatéraux dus au changement comme le stress, la fatigue, etc. Ce sont des facteurs directement dus au changement en lui-même et qui vont faire évoluer l'implication des employés.

Dans la catégorie suivante les facteurs s'apparentant à la gestion du changement, c'est-à-dire à la manière dont a été géré la transition entre avant et après le changement. On retrouve beaucoup ce genre de facteurs dans les différentes études que nous avons vues au cours de la revue de littérature. Ainsi, selon la manière dont est effectué le changement, on sera en présence de certains facteurs qui influenceront l'implication des employés dans leur travail.

Enfin, la cible visée constitue la dernière catégorie de facteurs. La cible visée correspond au nouveau modèle que l'entreprise a souhaité mettre en place. En effet, selon la manière dont la situation future a été prévue, on sera en présence de certains facteurs qui influenceront l'implication des employés dans leur travail. Les facteurs de cette catégorie font généralement référence à des caractéristiques de la situation de travail. Ils sont donc semblables aux déterminants de l'implication dans un contexte d'opérations courantes.

## 1.2 OBJET DE LA RECHERCHE

Depuis que la notion d'implication dans le travail a été introduite par Lodahl et Kejner (1965), de nombreuses études ont été menées sur ce sujet. La littérature est, par exemple, abondante sur les déterminants de l'implication dans le travail en contexte d'opérations courantes. Cependant, très peu d'auteurs se sont intéressés à l'implication dans le travail dans un contexte de changement dans une organisation. Ainsi, le sujet que nous souhaitons aborder – la variation de l'implication dans le travail et ses facteurs à la suite d'un changement dans l'organisation – est encore peu exploré de manière empirique, tant sur la variation de l'implication elle-même que sur les facteurs à l'origine d'une telle variation.

En effet, les études empiriques sur la variation de l'implication à la suite d'un changement dans une organisation sont peu nombreuses et concernent des changements de natures différentes (plan de licenciements, réorganisation...). La littérature reste également assez floue sur les dimensions de l'implication qui varient. En ce qui concerne les facteurs à l'origine des variations de l'implication, la littérature n'offre pas beaucoup d'informations non plus. Quelques facteurs ressortent mais ils sont différents d'une étude à l'autre. Il y a un manque de recul sur le sujet.

Par conséquent, cette recherche a pour objectif d'enrichir les connaissances sur le sujet. Pour y parvenir, nous nous sommes attachés à mieux cerner les aspects de la variation de l'implication dans le travail du personnel et aussi à rechercher si d'autres facteurs que ceux déjà listés dans la littérature existent.

## CHAPITRE 2

### CADRE THÉORIQUE, HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

#### 2.1 CADRE THÉORIQUE

Pour effectuer notre recherche concernant l'implication dans le travail, il fallait avant toute chose retenir une définition de ce concept.

En effet, nous avons vu dans la revue de littérature qu'il existe différentes définitions de l'implication dans le travail. Certains auteurs pensent que l'implication dans le travail est unidimensionnelle et leurs définitions s'apparentent à une des trois grandes approches suivantes : l'approche affective, l'approche cognitive ou l'approche conative. Cependant, certains auteurs sont partisans d'une approche multidimensionnelle de l'implication dans le travail. Nous avons retenu cette approche selon laquelle l'implication se décline en trois dimensions : affective, cognitive et conative. Nous pensions ainsi avoir une définition plus complète nous permettant d'effectuer une recherche plus large. Cette approche nous permettait également d'étudier si le changement a eu plus ou moins d'impact sur les différentes facettes de l'implication dans le travail. Fabre (1997) conseillait d'ailleurs cette approche :

*"Les recherches ultérieures sur les effets des restructurations et des changements en général gagneraient à adopter une approche multidimensionnelle de l'engagement, abordant ses facettes affective, cognitive, et conative." (p. 259)*

Nous retiendrons donc la définition suivante de l'implication dans le travail : l'implication dans le travail est le degré auquel un individu s'identifie à son travail, attache de l'importance à être performant dans son travail et se montre actif dans son travail.

## **2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Nous avons vu dans la revue de littérature que les positions théoriques sont partagées quant à la variation de l'implication à la suite d'un changement. Morrow (1993) et Brown (1996) pensent qu'un changement peut faire varier l'implication. Leurs hypothèses vont à l'encontre de celle de Lodahl et Kejner (1965) pour qui l'implication est une attitude relativement stable qui ne serait pas influencée par des changements dans l'organisation. En ce qui concerne les quelques études empiriques menées sur le sujet, elles montrent quant à elles qu'il y a une évolution de l'implication à la suite d'un changement dans l'organisation.

Pour notre recherche, nous avons retenu comme hypothèse qu'un changement dans l'organisation peut créer un contexte propice à la variation de l'implication des employés dans leur travail.

Nous avons également fait l'hypothèse que les facteurs à l'origine de la variation de l'implication des employés peuvent être de toutes sortes. La liste que nous avons établie à l'aide des différents facteurs recensés dans la littérature n'est pas fermée. Nous avons donc considéré que les études réalisées sur le sujet n'avaient pas fait le tour de tous les facteurs qui peuvent exister.

## **2.3 MÉTHODOLOGIE**

### **2.3.1 Stratégie de recherche**

Selon Yin (1989), l'étude de cas permet d'enrichir les connaissances lorsque la question de recherche porte sur des événements contemporains sur lesquels l'investigateur a peu

ou pas de contrôle. Ainsi, nous avons choisi de procéder à une étude de cas en entreprise et nous avons pris la définition de Yin (1989) comme référence :

*"A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used."* (p. 23)

De plus, notre étude a été de type exploratoire car il s'agissait d'étudier des situations où les conclusions ne sont pas prédéfinies. En effet, nous ne connaissions pas à l'avance les facteurs que nous cherchions à identifier.

Enfin, en raison du temps dont nous disposions, une étude a posteriori était plus appropriée qu'une étude longitudinale.

### **2.3.2 Sélection du cas**

Parmi les critères que nous avons utilisés, l'entreprise étudiée devait avoir fait face à un changement majeur dans son organisation tel que ceux présentés dans la revue de littérature.

De plus, l'étude a posteriori avait des inconvénients en termes d'observation. En effet, il était possible de se heurter à des problèmes de mémoire de la part des employés sur la situation avant le changement. Le changement réalisé au sein de l'entreprise étudiée devait donc être suffisamment récent tout en ayant dépassé la phase de résistance au changement. En effet, si l'on effectue notre étude pendant cette phase de résistance suivant l'implantation du changement, les données risquent d'être faussées.

Tenant compte de ces critères, nous avons retenu comme cas d'étude une entreprise qui a connu une fusion. En effet, une fusion provoque un changement majeur dans

l'organisation et elle concerne beaucoup d'employés. Nous avons étudié le site où les employés des deux entreprises d'origine ont été regroupés. Le changement dans l'organisation était suffisamment récent pour réaliser notre enquête puisqu'il a été implanté entre mai et septembre 2005 et que notre étude a débuté en septembre 2006, soit 1 an à 1 an et demi plus tard.

### **2.3.3 Collecte de données**

Notre protocole de collecte de données s'est décomposé en trois étapes :

- Familiarisation avec l'entreprise et les employés;
- Administration d'un questionnaire;
- Réalisation d'entrevues.

La première phase était une période d'observation afin de se familiariser avec l'entreprise et de récolter les informations nécessaires concernant notamment l'implantation du changement. Cette période était également propice à la création d'un climat de confiance avec les employés.

La deuxième étape avait pour but d'établir s'il y a eu une variation de l'implication des employés à la suite du changement. La méthode quantitative par l'administration d'un questionnaire était celle qui convenait le mieux pour établir statistiquement cette variation. Le questionnaire permettait d'interroger directement les employés et de leur faire comparer leur situation actuelle à celle avant le changement dans l'organisation.

Au cours de la dernière phase, l'objectif était d'identifier des facteurs à l'origine de la variation de l'implication établie à l'étape précédente. La littérature nous a montré que ces facteurs étaient mal connus. Dans un tel cas, une approche qualitative est ce qui convient le mieux pour comprendre en profondeur le phénomène et explorer les



différents facteurs de manière exhaustive. Nous avons choisi de réaliser des entrevues semi-dirigées avec les employés.

*"Les entretiens non-directifs sont un outil privilégié lorsqu'on aborde un nouveau terrain d'étude." (Berthier 2006, p.28)*

Au final, l'analyse du questionnaire associée aux entrevues nous a permis de déterminer la variation de l'implication dans le travail des employés et les facteurs à l'origine de cette évolution.

*"Il y a un domaine où l'interview et le questionnaire personnel se sont révélés particulièrement heureux, c'est celui des attitudes, des perceptions, du comportement des gens dans leurs activités professionnelles." (Cannell et Kahn 1959, p.387)*

Détaillons maintenant la méthode de réalisation du questionnaire et des entrevues.

#### **2.3.4 Le questionnaire**

La population visée par le questionnaire était constituée de tous les employés du département de conditionnement ayant connu les deux situations de travail, avant et après la fusion, quelle que soit leur entreprise d'origine. Les personnes embauchées après le regroupement des deux compagnies ont été exclues de l'enquête. La question du choix de l'échantillon ne s'est pas posée car l'enquête a pu être réalisée auprès de l'ensemble de la population concernée, c'est-à-dire 52 personnes réparties sur les trois quarts de travail.

Le questionnaire (cf. annexe 1, et 2) a été établi en s'inspirant de ceux de Lodahl et Kejner (1965) et de Kanungo (1982), largement utilisées dans les études empiriques (Fabre, 1997; Paillé, 2000; Hall et al., 1978; Brockner et al., 1988), que l'on a adaptés à

notre situation de recherche. En effet, nous avons porté attention lors de l'élaboration des questions à ce que les employés soient capables d'y répondre sans difficultés.

Le questionnaire se décompose en deux parties. La première partie concerne l'implication des employés dans leur travail actuel. Sur les 6 items que contient cette partie, nous avons fait le choix d'avoir deux énoncés pour chaque dimension de l'implication : un énoncé positif et un négatif afin de susciter l'attention du répondant et aussi pour ne pas l'influencer en ne mettant que des énoncés en faveur de l'implication. Par exemple, pour la dimension affective, les deux énoncés sont les suivants : « Mon travail occupe une place centrale dans ma vie » et « Mon travail ne reflète pas qui je suis ». Le répondant doit évaluer sa perception de l'énoncé sur une échelle ordinale à 5 points, les choix possibles étant : pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord. L'ordre des items a été choisi de telle sorte que le premier énoncé soit général et positif et qu'ensuite les items négatifs et positifs soient mélangés ainsi que les dimensions.

Dans la deuxième partie du questionnaire, il s'agit d'une comparaison entre l'implication des employés dans leur travail actuel et dans leur travail avant le changement. Nous avons gardé les mêmes énoncés que dans la première partie en modifiant uniquement les énoncés négatifs pour leur donner une tournure positive. En effet, il nous semblait que les énoncés négatifs pouvaient être difficiles à évaluer sur l'échelle de perception de cette partie. Les réponses possibles sont les suivantes : beaucoup moins qu'avant, moins qu'avant, autant qu'avant, plus qu'avant, beaucoup plus qu'avant.

Le questionnaire contient également une dernière partie sur les informations relatives au répondant : l'âge, le nombre d'années d'ancienneté, l'entreprise d'origine, le poste occupé et le quart de travail.

Afin d'augmenter nos chances de réponses, nous avons choisi de remettre en mains propres à chaque employé une enveloppe contenant le questionnaire en version française et en version anglaise ainsi qu'une enveloppe de réponse. Les employés avaient été prévenus au préalable de cette enquête et de ses modalités au cours d'une réunion. Les questionnaires ont été récupérés auprès des employés dans un délai d'une semaine.

### **2.3.5 Les entrevues**

Nous avons réalisé 20 entretiens semi-dirigés d'une heure. Une grille d'entrevue de 5 questions a été élaborée (cf. annexe 3), les questions sont très générales afin de ne pas suggérer de réponses aux employés. Le choix des employés interrogés a été fait en fonction des résultats du questionnaire qui nous ont orienté plus vers certaines catégories d'employés que d'autres. Les employés ont été informés du déroulement des entrevues au cours d'une réunion afin de répondre à leurs questions et à leurs craintes sur leur participation aux entrevues.

### **2.3.6 Analyse des données**

Au cours de l'analyse, nous avons compilé les résultats du questionnaire afin d'établir la variation de l'implication des employés entre avant et après le regroupement. Nous avons étudié plus précisément ces résultats en fonction de l'entreprise d'origine des employés et des postes de travail occupés.

Pour les entrevues, nous avons réalisé une analyse de contenu afin de dégager les facteurs à l'origine de la variation de l'implication. La méthode de l'analyse de contenu est définie par L'Écuyer (1988) de la manière suivante :

*"C'est une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis." (p.50)*

Selon cette méthode, nous avons regroupé en catégories tous les énoncés des entrevues dont le sens se ressemblait pour arriver à mettre en évidence les caractéristiques de chaque catégorie. Dans notre cas, les catégories représentaient les différents facteurs.

## **CHAPITRE 3**

### **LE CAS SOUS ÉTUDE ET LES RÉSULTATS**

#### **3.1 L'ENTREPRISE**

##### **3.1.1 Présentation de l'entreprise**

L'entreprise X dans laquelle nous avons réalisé notre étude est une entreprise montréalaise spécialisée dans la recherche et développement, la fabrication et la commercialisation de produits. Elle comptait environ 1100 employés au moment de la recherche, répartis sur quatre sites à Montréal.

Depuis sa fondation en 1983, cette entreprise a connu une très forte croissance et a dû s'agrandir en conséquence. En effet, jusqu'en 2002, l'entreprise X ne comptait que deux sites à Montréal : le siège social et un autre site que nous appellerons StM. Toute la production, qui regroupe à la fois des activités de fabrication et de conditionnement, se trouvait sur le site de StM. Mais l'usine était vétuste et inappropriée pour cette industrie. Pour répondre à ses besoins de croissance et de modernité, l'entreprise s'est agrandie en décembre 2002 en construisant une nouvelle usine à côté du siège social. Ce nouveau bâtiment a accueilli la division de fabrication de StM, la partie conditionnement restant quant à elle à StM. Fin 2003, l'entreprise a racheté les actifs d'une autre entreprise que nous appellerons entreprise Y. Un programme de déménagement, nommé "projet Butterfly", a alors été lancé pour déplacer l'usine de StM vers l'usine d'Espl de l'entreprise Y et pour fermer définitivement le site de StM. Le site d'Espl abrite ainsi la division Exploitation et regroupe toutes les activités de conditionnement de l'entreprise ainsi qu'une petite partie de la fabrication qui était déjà présente sur le site avant la fusion. En novembre 2003, l'entreprise a également acquis un autre nouveau site, CdL,

dont l'activité principale est de gérer les ventes et la commercialisation des produits aux consommateurs.

Notre étude de cas a été réalisée sur le site d'Espl qui compte un peu moins de 300 employés. La figure 3.1 présente l'organigramme de la direction du site d'Espl au moment de la recherche.

### **3.1.2 Le projet Butterfly**

Suite à la fusion des deux entreprises, le projet de regroupement sur le site d'Espl a été appelé "projet Butterfly". Ce projet s'est étalé sur plusieurs mois, de novembre 2004 à septembre 2005. Il consistait à réaliser toute la structure et la dotation du site dans un premier temps, à réaménager les locaux, puis à intégrer les systèmes SAP des deux entreprises et enfin à transférer la main-d'œuvre ainsi que les produits et les équipements de StM sur le site d'Espl.

Plus précisément, de novembre 2004 à mai 2005, des travaux ont été réalisés sur le site d'Espl. Certains employés de l'entreprise Y ont été mis au chômage durant cette période et un petit nombre a été envoyé sur le site de StM pour renforcer la production de soir.

Le 18 avril 2005, l'annonce du déménagement a été faite officiellement aux employés de StM. La réunion a été organisée de manière très formelle dans un hôtel à l'extérieur de l'usine. Les différentes étapes du déménagement ont été présentées et les employés ont été informés que leurs tâches allaient changer. Quelques employés ont pu visiter le site d'Espl. Les employés ont ensuite reçu une lettre les informant de leur nouveau poste et des différents choix qui s'offraient à eux. Les postes furent attribués par ancienneté sans faire de distinction entre les deux entreprises, en regroupant les employés sur une même liste. Les plus jeunes ont parfois perdu leur poste de jour contre des postes de soir ou de

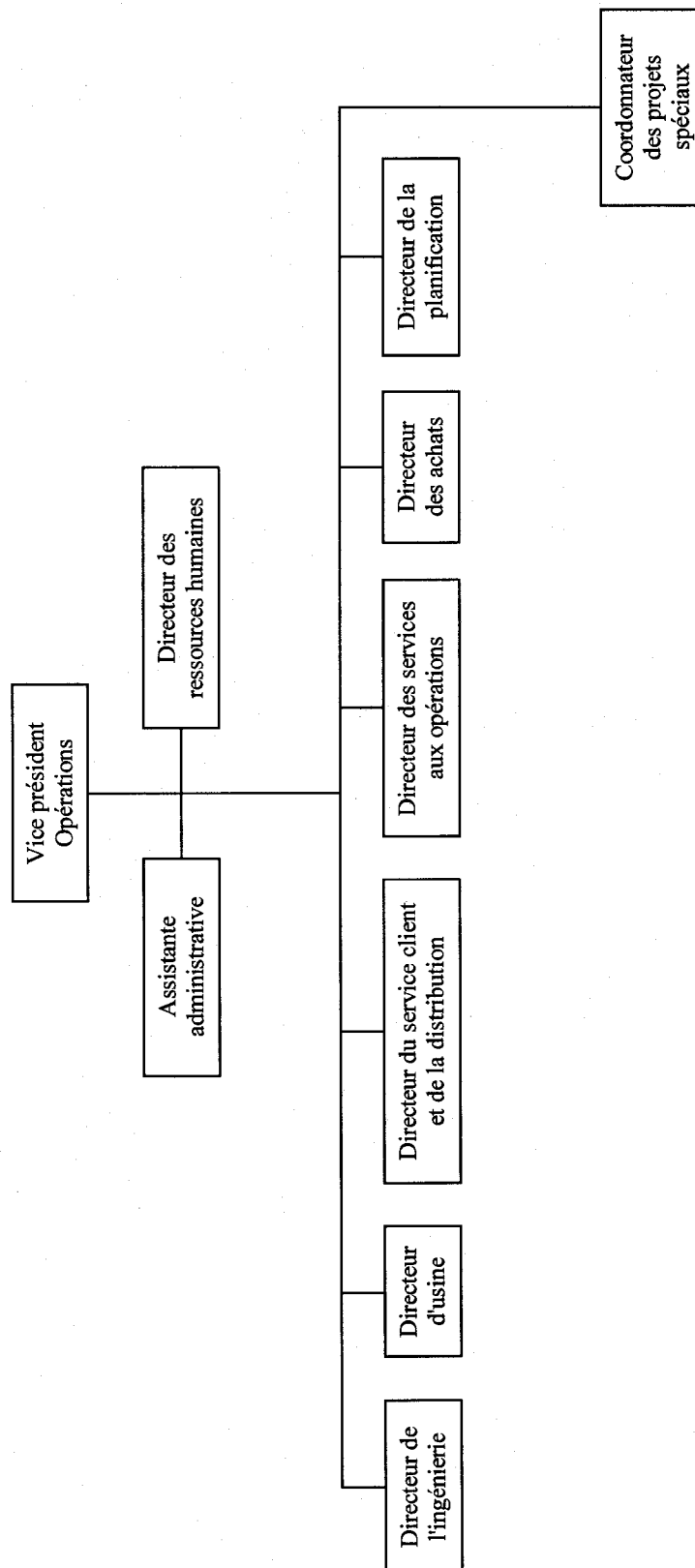


Figure 3.1 : Organigramme de la direction su site d'Espl

nit. Il y a également eu un programme de départs volontaires mais seulement trois personnes ont souhaité en bénéficier.

Une fois les travaux terminés, à partir de mai, le personnel de bureau de l'entreprise X, environ 40 personnes, a pu déménager sur le nouveau site. Ils ont été mêlés à ceux de l'entreprise Y déjà présents. Ce premier mouvement de personnel était quasiment fini à la mi-juin 2005. En ce qui concerne la production et plus particulièrement le conditionnement, le rapatriement des employés de StM a été plus long. Plusieurs vagues de transfert se sont succédées de mai à septembre 2005. L'ordre de départ s'est fait sur la base du volontariat, la priorité étant donnée aux employés ayant le plus d'ancienneté.

Au moment du regroupement, l'entreprise a été confrontée à une grave crise. Elle devait faire face à une très forte demande de la part de ses clients. Il fallait donc choisir entre la formation des employés de StM qui arrivaient à Espl et l'augmentation de la production. Les formations ont été accélérées pour pouvoir répondre à la demande et ne pas perdre de clients. En raison de cette période difficile, tous les processus prévus pour le changement n'ont pas été mis en place.

Tout au long du projet Butterfly, l'équipe de communication et de gestion du changement était chargée de gérer la communication envers les employés. La volonté de la direction était de gérer le changement en communiquant beaucoup. Cette équipe collectait les questions à travers une boîte vocale et une boîte à questions mises à la disposition des employés. Elle formulait ensuite les réponses en consultant les hauts responsables désignés et s'assurait que les réponses étaient communiquées aux employés. Plusieurs canaux de communication ont été utilisés : des réunions formelles, un bulletin mensuel et des messages au besoin.



## **3.2 LE DÉPARTEMENT ÉTUDIÉ : LE CONDITIONNEMENT**

### **3.2.1 L'organisation du travail**

Le conditionnement compte 5 superviseurs rattachés au directeur de la production, 2 superviseurs de jour, 2 superviseurs de soir et un superviseur de nuit (cf. figure 3.2). De jour comme de soir, les employés sont répartis en deux groupes homogènes et chacun des deux superviseurs supervise un groupe. Chaque groupe d'employés géré par le superviseur est composé de coordonnateurs de ligne, de mécaniciens ajusteurs principaux, de mécaniciens ajusteur, de préposés à l'emballage et de manutentionnaires. Tous ces employés sont au même niveau hiérarchique sous la direction de leur superviseur.

Le conditionnement fonctionne par ligne. Il y a 11 lignes de conditionnement au total, certaines sont plus importantes en taille que d'autres et elles sont destinées à emballer différents types de produits. Les lignes sont réparties équitablement entre les deux superviseurs. Ainsi, chaque superviseur a sous sa responsabilité 5 ou 6 lignes et un groupe d'employés. Le superviseur gère toujours les mêmes lignes et les mêmes employés.

Sur chaque ligne, on trouve un coordonnateur de ligne, un mécanicien ajusteur et des préposés. Les mécaniciens ajusteurs principaux sont quant à eux en support pour toutes les lignes. Le superviseur assigne sur chacune de ses lignes un coordonnateur et le nombre de préposés nécessaires en fonction de la taille et de la complexité de l'emballage. Les mécaniciens ajusteurs, eux, ne changent jamais de ligne. Pour le quart de jour, l'équipe ainsi formée reste sur la même ligne pendant un mois. Toutefois, suivant les besoins de la production, il arrive que certaines lignes ne tournent pas, ou que d'autres aient besoin de plus d'effectifs. Les employés peuvent donc être amenés à aller travailler

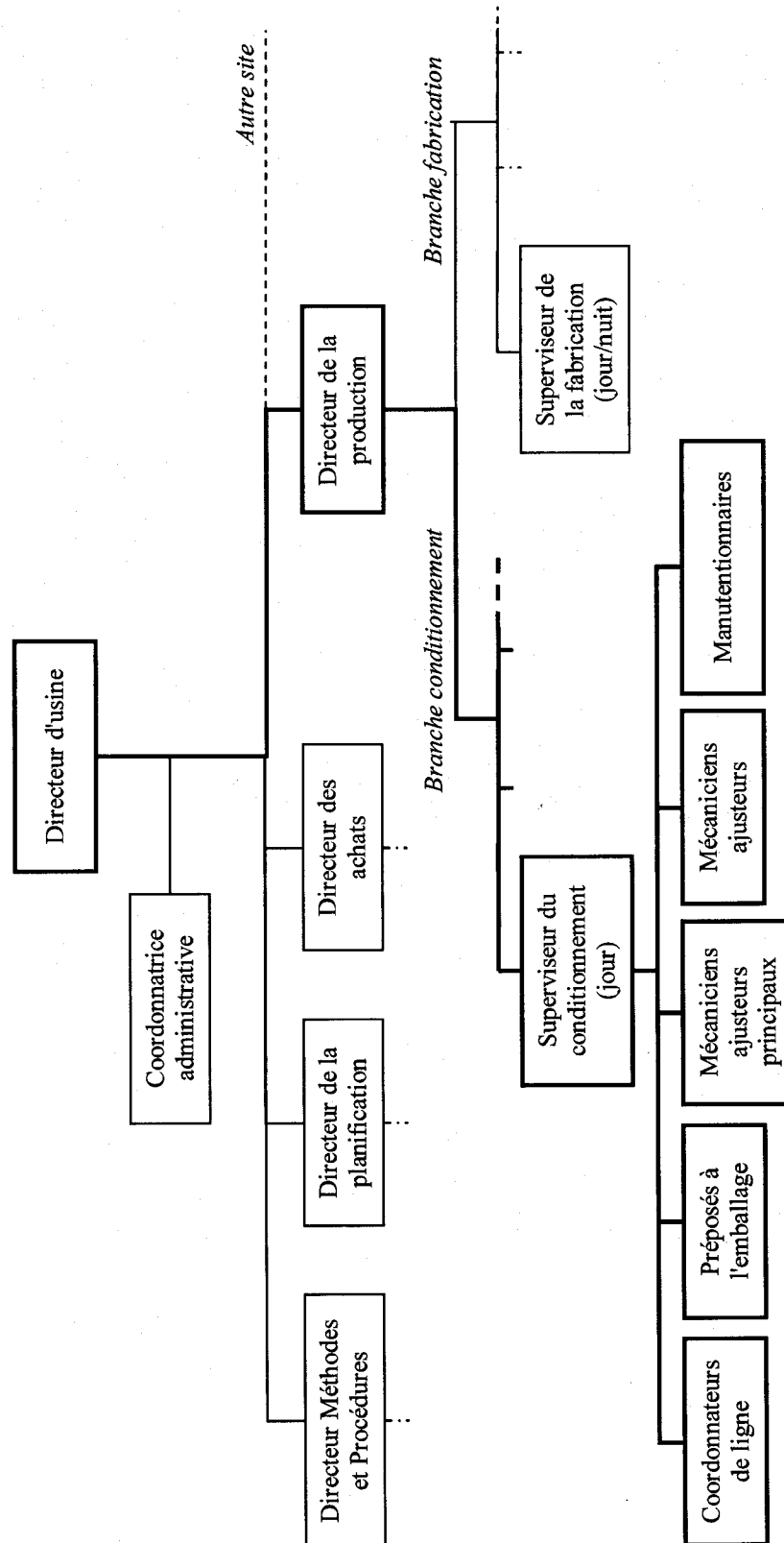


Figure 3.2 : Organigramme de l'usine d'Espl

sur une autre ligne que celle qui leur est attitrée. Pour le quart de soir, les équipes sur les lignes changent quasiment tous les soirs.

### **3.2.2 La composition du personnel**

Le personnel du conditionnement est composé de 75 personnes : 5 superviseurs, 39 employés de jour, 24 de soir et 7 de nuit. Notons que les coordonnateurs de ligne et les préposés sont quasiment tous des femmes et les mécaniciens des hommes.

En ce qui concerne les superviseurs, sur les deux superviseurs de jour, un est originaire de StM où il était superviseur de soir, et l'autre est originaire de l'entreprise Y où il était déjà superviseur de jour. Les autres superviseurs, de soir et de nuit, ont été embauchés après le regroupement. Mentionnons que le deuxième superviseur de soir est arrivé au début de notre enquête, il n'y en avait qu'un seul auparavant.

Quant aux employés, ils sont majoritairement originaires de StM (cf. tableaux 3.1, 3.2, et 3.3). Toutefois, pour chaque quart de travail, les coordonnateurs de StM sont toujours en minorité. Ce sont les préposés de StM qui sont plus nombreux que ceux originaires de l'entreprise Y. On voit également qu'il y a peu de mécaniciens ajusteurs originaires de l'une ou l'autre des deux compagnies. En effet, la plupart sont partis au moment du regroupement, il y a donc eu beaucoup de mécaniciens ajusteurs d'embauchés. Depuis le regroupement, il y a eu de nouvelles embauches sur les différents postes de travail, essentiellement de soir et de nuit.

**Tableau 3.1 : Répartition des employés de jour**

	StM		Entreprise Y		Nouveaux		Total
Coordonnateurs de ligne	2	29%	5	71%	0	0%	7
Préposés	14	74%	5	26%	0	0%	19
Mécaniciens ajusteurs principaux	0	0%	2	67%	1	33%	3
Mécaniciens ajusteurs	3	38%	2	25%	3	38%	8
Manutentionnaires	1	50%	1	50%	0	0%	2
	51%		39%		10%		39

**Tableau 3.2 : Répartition des employés de soir**

	StM		Entreprise Y		Nouveaux		Total
Coordonnateurs de ligne	2	40%	3	60%	0	0%	5
Préposés	7	58%	2	17%	3	25%	12
Mécaniciens ajusteurs principaux	0	0%	0	0%	1	100%	1
Mécaniciens ajusteurs	0	0%	1	25%	3	75%	4
Manutentionnaires	2	100%	0	0%	0	0%	2
	46%		25%		29%		24

**Tableau 3.3 : Répartition des employés de nuit**

	StM		Entreprise Y		Nouveaux		Total
Coordonnateurs de ligne	0	0%	1	100%	0	0%	1
Préposés	1	25%	0	0%	3	75%	4
Mécaniciens ajusteurs principaux	0	0%	0	0%	0	100%	0
Mécaniciens ajusteurs	0	0%	0	0%	2	100%	2
Manutentionnaires	0	0%	0	0%	0	0%	0
	14%		14%		71%		7

Il est également à noter que le directeur de la production, le directeur d'usine et le Vice-président Opérations viennent tous les trois de l'entreprise X.

### 3.2.3 Description des tâches sur les lignes

Le coordonnateur de ligne coordonne le cheminement des lots et le travail du personnel sur la ligne. Il autorise le départ de la ligne et s'assure du bon fonctionnement des opérations permettant de rencontrer les standards établis. Pour cela, il mesure l'efficacité de la ligne, s'assure de l'atteinte des objectifs de vitesse de la ligne et documente les écarts de production. Il effectue également des tâches d'emballage ainsi que le nettoyage des pièces de la ligne. Il assure enfin la gestion de la documentation reliée à la préparation et à la fermeture des dossiers des commandes emballées sur sa ligne.

Les préposés effectuent des tâches reliées à des activités d'emballage de produits selon les normes et les procédures établies. Ils effectuent également le nettoyage des équipements des lignes, du plancher, et au besoin, des pièces et des salles. Ils rentrent les composants dans les salles d'emballage lors des départs de lots et alimentent, au besoin, la ligne en composants. Ils doivent attendre l'accord du coordonnateur pour commencer le travail sur une ligne. Enfin, ils n'ont pas le droit d'intervenir sur les machines – cela relève des mécaniciens.

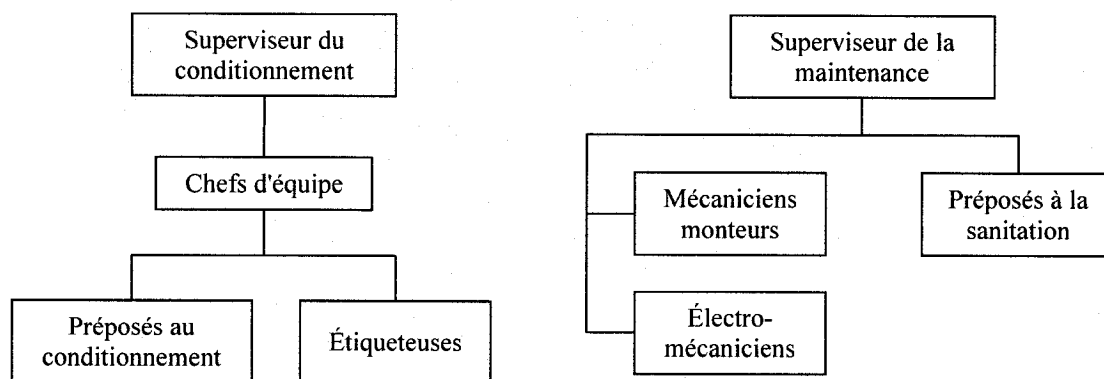
Le mécanicien ajusteur principal agit à titre d'expert technique. Il donne le support aux mécaniciens ajusteurs afin d'assurer le montage et le démontage des lignes de conditionnement. Il assure la réparation des bris et analyse les problèmes rapportés par les mécaniciens ajusteurs. Il est également chargé de l'optimisation du fonctionnement des lignes: il doit accélérer les temps de mise en course et réduire les temps d'arrêt.

Le mécanicien ajusteur effectue des tâches de montage, de démarrage et de démontage des lignes de conditionnement. Il contribue à l'optimisation du fonctionnement des lignes durant la production. Ses tâches comprennent également l'alimentation de la ligne en composants ainsi que des activités de nettoyage. Si un bris ou une panne survient sur la ligne, le mécanicien ajusteur doit faire appel à un mécanicien ajusteur principal et ne peut intervenir sur la panne que selon les recommandations de celui-ci.

Le manutentionnaire est l'intermédiaire entre les lignes de conditionnement et l'entrepôt. Il gère l'approvisionnement des lignes en apportant à l'entrée des salles de conditionnement les composants nécessaires à la réalisation des commandes. Il rapporte également les commandes terminées à l'entrepôt.

### 3.2.4 Les grandes différences entre avant et après le regroupement

À StM, l'organisation n'était pas la même (cf. figure 3.3). Il n'y avait pas de coordonnateurs de ligne mais des chefs d'équipe. Les préposés au conditionnement et les étiqueteuses étaient supervisés par ces chefs d'équipe. Les équipes ne changeaient jamais et restaient toujours sur les mêmes lignes. Les mécaniciens quant à eux étaient rattachés au service de maintenance et étaient envoyés sur les lignes pour effectuer les montages et les réparations. Il y avait également des préposés à la sanitation rattachés à la maintenance et responsable du lavage des salles, c'est-à-dire des murs et des plafonds des lignes.



**Figure 3.3 : Ancienne organisation à StM**

Pour les coordonnateurs de ligne originaires de StM, les changements ont été considérables. À StM, le chef d'équipe ne coordonnait pas les activités de la ligne mais les supervisait et il ne travaillait pas directement sur la ligne. Les chefs d'équipe avaient dans leur travail une partie gestion de la production et une partie gestion du personnel. Ils devaient préparer et présenter des rapports de production à leurs supérieurs,

développer et implanter des plans d'action pour réduire les écarts de production, coordonner les activités avec les différents services reliés à leur ligne (la qualité, la maintenance, etc.). Ils étaient aussi responsables d'implanter différents processus d'amélioration continue. À cela s'ajoutait le côté gestion du personnel, c'est-à-dire l'assignation du travail, l'évaluation des employés, la gestion des présences (vacances, retards, congés, etc.) ainsi que le suivi de la performance des employés. Ils ne font plus rien de tout ce qui vient d'être énoncé. À l'heure actuelle, les coordonnateurs de ligne n'ont plus aucune autorité sur les préposés.

Pour les préposés au conditionnement, il y a également eu quelques changements majeurs. Premièrement, leur supérieur n'est plus le chef d'équipe mais le superviseur. Les chefs d'équipe à StM avaient beaucoup de pouvoir et exerçaient une forte pression sur les préposés. Au niveau des tâches, les préposés faisaient en plus de ce qu'ils font actuellement les tests de vérification sur les produits et le remplissage des dossiers. Tout ceci est maintenant fait par les coordonnateurs de ligne. En revanche, ils n'avaient pas à rentrer les lots sur les lignes, ce qui était fait par les manutentionnaires. Le lavage des murs et plafonds des salles ne faisait pas partie de leur description de tâches non plus. Une équipe de nettoyage s'en chargeait. En réalité, cela ne fonctionnait pas bien car l'équipe de nettoyage rattachée à la maintenance n'était pas toujours disponible quand le conditionnement en avait besoin. Les préposés faisaient donc le nettoyage des lignes de façon informelle mais ils n'acceptaient pas tous de le faire.

Les étiqueteuses sont devenues des préposés au conditionnement une fois arrivées à Espl. Leur poste d'étiqueteuse consistait à gérer toute la phase d'étiquetage lors de l'emballage mais le site d'Espl est équipé de machines plus automatisées pour l'opération d'étiquetage. Elles ont donc dûes apprendre toutes les autres phases de l'emballage pour occuper le poste de préposé à l'emballage à n'importe quelle place sur la ligne.



Les mécaniciens étaient rattachés à la maintenance. Il y avait des mécaniciens monteurs dédiés aux lignes de conditionnement et des électromécaniciens qui travaillaient plus spécifiquement sur les machines. Les mécaniciens monteurs aspiraient tous à devenir électromécaniciens pour avoir plus de liberté. Actuellement, les mécaniciens monteurs qui sont devenus des mécaniciens ajusteurs n'ont plus cette possibilité d'évolution. Ils ont également moins de responsabilités. Auparavant, ils pouvaient intervenir directement sur une panne alors qu'ils doivent maintenant faire appel au mécanicien ajusteur principal. Surtout, à StM, les mécaniciens ne faisaient aucune tâche liée à l'emballage ou au nettoyage des salles.

En ce qui concerne les employés originaires de l'entreprise Y, pour eux l'organisation n'a que très peu changé. Les coordonnateurs et les mécaniciens travaillaient déjà sur les lignes. Il y a juste eu une légère redéfinition des postes. Pour les coordonnateurs par exemple, le niveau de responsabilité est un peu plus élevé qu'avant. Et les mécaniciens sont un peu plus centrés sur l'amélioration. Il n'y avait pas non plus de mécaniciens ajusteurs principaux. Les mécaniciens ajusteurs de l'entreprise Y ont donc, comme ceux de StM, perdu un peu de leurs responsabilités puisqu'ils doivent maintenant attendre les mécaniciens ajusteurs principaux pour intervenir sur les pannes. Quant aux équipes sur les lignes, elles changeaient tous les matins. Les employés ne travaillaient jamais avec les mêmes personnes ou sur la même ligne à leur demande afin d'avoir de la diversité et éviter la monotonie.

En définitive, si l'organisation a été calquée sur celle de l'entreprise Y, les procédures en revanche viennent de l'entreprise X. Il y a eu un transfert de la documentation. De nouveaux formulaires ont été faits mais basés sur ceux de StM. Ils étaient donc complètement nouveaux pour les employés de l'entreprise Y.

En ce qui concerne l'équipement, environ 60% des machines étaient déjà sur le site d'Espl et 40% ont été ramenées de StM. Les lignes d'Espl étaient très différentes pour les

employés originaires de StM avec des technologies qu'ils ne connaissaient pas. Tandis que les employés de l'entreprise Y connaissaient déjà les technologies des machines de StM. Il y a donc eu un plus gros effort d'apprentissage à faire pour les gens de StM.

En conclusion, les changements dans l'organisation du travail ont beaucoup plus touché les employés originaires de StM que ceux de l'entreprise Y. Leurs rôles et responsabilités ont été fortement modifiés. De plus, ils se sont retrouvés dans un nouvel environnement de travail.

### **3.2.5 Les actions menées à la suite du regroupement**

Plusieurs actions ont été menées au conditionnement après le changement afin d'apporter des améliorations aussi bien sur le travail en lui-même que sur les relations entre les employés. Pour réaliser ces actions, les dirigeants ont à chaque fois fait appel à la participation des employés.

Dans un premier temps, des meetings CAP (Comité d'Amélioration des Processus) ont été lancés à l'initiative du directeur de production. Ces meetings ont commencé fin septembre 2005, c'est-à-dire peu de temps après les derniers transferts d'employés. Trois groupes de 5 employés volontaires ont été formés : un groupe de coordonnateurs de ligne, un de préposés et un de mécaniciens. Les réunions se faisaient par groupe et étaient animées par un superviseur. Le but principal des CAP était de fournir de l'information aux employés et de recueillir leurs remarques. Le superviseur faisait remonter les problèmes identifiés au directeur de production ou directement à la personne concernée. Bien que les sujets abordés étaient sensés concerner uniquement le travail en lui-même, les remarques des employés dérivait beaucoup sur les problèmes relationnels entre employés. Au bout d'un certain temps, les employés avaient de moins en moins de remarques, des représentants de chaque groupe ont donc été désignés pour

faire une seule réunion. Les CAP ont ensuite été arrêtés en février 2006 car ils n'avaient plus lieu d'être. Plus rien ne ressortait des rencontres.

Par la suite, les meetings CAP ont été remplacés par des réunions hebdomadaires tenues par les superviseurs avec la présence de tous les employés du conditionnement pour leur transmettre l'information. Auparavant, il n'y avait rien de formel. Dans l'entreprise Y, il n'y avait pas de réunions toutes les semaines, cela dépendait des sujets et c'était très informel. À StM, il n'y avait pas de réunions formelles non plus.

Deux consultants sont venus pour faire une étude de climat en décembre 2005 à l'initiative du Vice-président Exploitation. L'objectif de ce projet était de consolider l'esprit d'équipe au conditionnement. Des "focus groups" ont été mis en place par les Ressources humaines pour que les consultants rencontrent tous les employés du Conditionnement par groupe de 8 pendant 3h. Il n'y avait que le consultant avec les employés : il avait été entendu que personne d'autres ne soit présent. Les employés ont vraiment dit tout ce qu'ils avaient sur le cœur durant ces réunions, allant même jusqu'à des attaques personnelles. À partir de toutes les remarques émises lors des réunions, les consultants ont établi une liste de recommandations à l'intention des Ressources humaines. Leurs principaux constats portaient sur le climat de travail, les relations interpersonnelles et professionnelles, la formation et enfin l'organisation du travail. Dans leurs recommandations, les consultants proposaient, entre autre, une réévaluation de l'organisation du travail, un programme de formation et des sessions de consolidations d'équipe. Les résultats de l'étude ont été communiqués aux employés par la direction et quelques actions ont été mises en place. Par exemple, les superviseurs ont eu un programme de formation pour renforcer leurs habilités de gestion. Les employés attendaient beaucoup de cette étude et ont été très déçus car ils ont trouvé qu'il n'y a pas eu d'améliorations après le passage des consultants. Les superviseurs partagent cette opinion.

### 3.3 LES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE

#### 3.3.1 Pour le questionnaire

Parmi les 66 employés (coordonnateurs, préposés, mécaniciens ajusteurs et manutentionnaires) du département de conditionnement, 52 personnes étaient déjà présentes dans l'une des deux entreprises avant le regroupement, les autres ont été embauchées depuis. Ce sont ces 52 personnes que nous avons voulu interroger via le questionnaire. Quatre d'entre eux étaient en arrêt maladie au moment de l'administration du questionnaire. Les questionnaires ont donc été remis personnellement aux 48 employés concernés par l'étude, et récupérés une semaine plus tard.

Le questionnaire a été rempli et retourné par 40 employés, ce qui correspond à un taux de réponse de 83%. Cependant, il faut noter que la participation a été plus faible chez les employés originaires de StM que chez ceux de l'entreprise Y qui ont absolument tous répondu (cf. tableau 3.4).

**Tableau 3.4 :**  
**Taux de réponse en fonction de l'entreprise d'origine et du quart de travail**

		Entreprise d'origine				
		StM		Entreprise Y		
Quart de travail	jour	67%	12/18	100%	13/13	81%
	soir	80%	8/10	100%	5/5	86%
	nuIt	100%	1/1	100%	1/1	100%
		66%	21/29	100%	19/19	

L'élimination de deux questionnaires incomplets de répondants de StM ramène le pourcentage de réponse à 79%.

On peut aussi remarquer qu'il y a eu exactement le même nombre de répondants de StM et de l'entreprise Y (cf tableau 3.5). Ce hasard est toutefois une bonne chose pour la comparaison des pourcentages de ces deux groupes.

**Tableau 3.5 :**  
**Répartition des répondants en fonction de l'entreprise d'origine**

	StM	Entreprise Y
Nbre de répondants	19	19
Pourcentage	50%	50%

En ce qui concerne les postes de travail, la majorité des répondants sont des préposés ou des coordonnateurs (cf. tableau 3.6).

**Tableau 3.6 :**  
**Répartition des répondants en fonction du poste occupé**

	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Nbre de répondants	17	12	6	3
Pourcentage	45%	31%	16%	8%

### **3.3.2 Pour les entrevues**

Au total, nous avons interrogés 15 employés originaires de StM et 5 originaires de l'entreprise Y lors des entrevues. De plus, toutes les catégories d'emplois étaient représentées dans des proportions conséquentes.

### 3.4 RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

#### 3.4.1 Les résultats sur l'implication actuelle des employés

Pour une majorité de répondants (71%), leur travail occupe une place centrale dans leur vie (cf. tableau 3.7).

**Tableau 3.7 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie"**

Pas du tout d'accord	5%
Pas d'accord	8%
Neutre	16%
D'accord	32%
Tout à fait d'accord	39%

La totalité des répondants aime quand leur travail est de qualité (cf. tableau 3.8).

**Tableau 3.8 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'aime quand mon travail est de qualité"**

Pas du tout d'accord	0%
Pas d'accord	0%
Neutre	0%
D'accord	8%
Tout à fait d'accord	92%

La majorité des répondants (82%) n'évitent pas de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires (cf. tableau 3.9).

**Tableau 3.9 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires"**

Pas du tout d'accord	42%
Pas d'accord	40%
Neutre	13%
D'accord	5%
Tout à fait d'accord	0%

Pour quasiment la moitié des répondants (47%), leur travail reflète qui ils sont (cf. tableau 3.10).

**Tableau 3.10 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail ne reflète pas qui je suis"**

Pas du tout d'accord	21%
Pas d'accord	26%
Neutre	21%
D'accord	24%
Tout à fait d'accord	8%

La quasi-totalité des répondants (95%) essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer leur travail (cf. tableau 3.11).

**Tableau 3.11 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail"**

Pas du tout d'accord	0%
Pas d'accord	0%
Neutre	5%
D'accord	53%
Tout à fait d'accord	42%

La majorité des répondants (69%) s'en veut lorsqu'elle fait une erreur dans son travail (cf. tableau 3.12).

**Tableau 3.12 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Je ne m'en veux pas lorsque je fais une erreur dans mon travail"**

Pas du tout d'accord	37%
Pas d'accord	32%
Neutre	5%
D'accord	10%
Tout à fait d'accord	16%

### 3.4.2 Synthèse des résultats sur l'implication actuelle des employés

Si on établit une moyenne de l'implication des employés pour chaque énoncé, on obtient un score qui permet de comparer les résultats obtenus (cf. tableau 3.13). Les scores s'étalent sur une échelle allant de -2 à 2 (2 correspondant à "très impliqué" et -2 à "pas du tout impliqué").

**Tableau 3.13 :**  
**Moyenne de l'implication des employés pour chaque énoncé**

		Moyenne de l'implication des employés
1	Mon travail occupe une place centrale dans ma vie	0,9
2	J'aime quand mon travail est de qualité	1,9
3	J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires	1,2
4	Mon travail ne reflète pas qui je suis	0,3
5	J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail	1,4
6	Je ne m'en veux pas lorsque je fais une erreur dans mon travail	0,6
	<b>Moyenne cumulative</b>	<b>1,05</b>



L'implication des employés est bonne (moyenne cumulative de 1,05). Cela dit, le score d'implication des employés est plus ou moins élevé dépendamment des énoncés. Par exemple, les employés portent une grande importance à la qualité de leur travail (score de 1,9) mais ils sont beaucoup moins d'accord sur le fait que leur travail représente qui ils sont (score 0,3).

Si on regroupe les résultats précédents selon les 3 dimensions de l'implication dans le travail (cf. tableau 3.14), on s'aperçoit par ailleurs que la dimension affective de l'implication des employés est nettement plus basse que la dimension cognitive ou conative.

**Tableau 3.14 :**  
**Moyenne de l'implication des employés en fonction des dimensions de l'implication**

	Moyenne de l'implication des employés
Dimension affective (énoncés 1 et 4)	0,6
Dimension cognitive (énoncés 2 et 6)	1,3
Dimension conative (énoncés 3 et 5)	1,3

Cela dit, on peut relever une différence légère, mais non négligeable, de l'implication selon l'entreprise d'origine (cf. tableau 3.15). L'implication des employés venant de StM est légèrement plus faible.

**Tableau 3.15 :**  
**Moyenne de l'implication des employés en fonction de l'entreprise d'origine**

	Implication des employés originaires de StM	Implication des employés originaires de l'entreprise Y
Moyenne cumulative	0,9	1,2

De la même manière, la moyenne représentant l'implication actuelle des employés est quasiment la même quel que soit leur poste de travail (cf. tableau 3.16). Il est à noter toutefois qu'elle est légèrement plus basse chez les préposés.

**Tableau 3.16 :  
Moyenne de l'implication des employés en fonction du poste de travail**

	Implication des préposés	Implication des coordonnateurs	Implication des mécaniciens	Implication des manutentionnaires
Moyenne cumulative	1	1,1	1,2	1,2

### 3.4.3 Les résultats sur la variation de l'implication des employés

#### Énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie"

Pour presque la moitié des répondants (47%), la place occupée par le travail dans leur vie a changé (cf. tableau 3.17). De plus, cette variation de l'implication a été "négative" pour 36% des répondants, soit dans 77% des cas de variation (36 sur 47%).

**Tableau 3.17 :  
Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie"**

Beaucoup plus qu'avant	3%
Plus qu'avant	8%
Autant qu'avant	53%
Moins qu'avant	18%
Beaucoup moins qu'avant	18%

Pour 74% des employés de StM, la place occupée par le travail dans leur vie a changé (cf. tableau 3.18). Parmi ces employés de StM pour qui il y a eu une variation, 72% trouvent que leur travail occupe moins qu'avant une place centrale dans leur vie. En

revanche, pour une grande majorité des employés originaires de l'entreprise Y (79%), le travail occupe toujours la même place dans leur vie.

**Tableau 3.18 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie"**  
**en fonction de l'entreprise d'origine**

	StM	Entreprise Y
Beaucoup plus qu'avant	5%	0%
Plus qu'avant	16%	0%
Autant qu'avant	26%	79%
Moins qu'avant	21%	16%
Beaucoup moins qu'avant	32%	5%

La variation n'est pas la même pour les employés originaires de StM selon le poste occupé (cf. tableau 3.19). On observe, chez les préposés uniquement, deux tendances opposées : 40% des préposés trouvent que leur travail occupe une place plus centrale qu'auparavant dans leur vie alors que 40% perçoivent l'inverse. Pour les coordonnateurs, 100% répondent que leur travail occupe moins (ou beaucoup moins) une place centrale dans leur vie. De même pour 66% des mécaniciens.

**Tableau 3.19 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie"**  
**en fonction du poste occupé pour les employés de StM**

	StM			
	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Beaucoup plus qu'avant	10%	0%	0%	0%
Plus qu'avant	30%	0%	0%	0%
Autant qu'avant	20%	0%	33%	100%
Moins qu'avant	10%	50%	33%	0%
Beaucoup moins qu'avant	30%	50%	33%	0%

Pour les employés originaires de l'entreprise Y, dans les cas où il y a une variation, celle-ci se situe essentiellement chez les coordonnateurs (cf. tableau 3.20). À chaque fois, le travail occupe moins une place centrale qu'auparavant.

**Tableau 3.20 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail occupe une place centrale dans ma vie"**  
**en fonction du poste occupé pour les employés de l'entreprise Y**

	Entreprise Y			
	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Beaucoup plus qu'avant	0%	0%	0%	0%
Plus qu'avant	0%	0%	0%	0%
Autant qu'avant	86%	62%	100%	100%
Moins qu'avant	14%	25%	0%	0%
Beaucoup moins qu'avant	0%	13%	0%	0%

**Énoncé "J'aime quand mon travail est de qualité"**

Pour une grande majorité des employés (87%), l'intérêt porté à la qualité de leur travail est resté stable (cf. tableau 3.21). Lorsqu'il y a eu des variations, elles ont été autant "positives" que "négatives".

**Tableau 3.21 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'aime quand mon travail est de qualité"**

Beaucoup plus qu'avant	3%
Plus qu'avant	3%
Autant qu'avant	87%
Moins qu'avant	5%
Beaucoup moins qu'avant	3%

De plus, l'intérêt porté à la qualité du travail a changé uniquement pour les employés originaires de StM (cf. tableau 3.22), et seulement pour 26% d'entre eux.

**Tableau 3.22 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'aime quand mon travail est de qualité"**  
**en fonction de l'entreprise d'origine**

	StM	Entreprise Y
Beaucoup plus qu'avant	5%	0%
Plus qu'avant	5%	0%
Autant qu'avant	74%	100%
Moins qu'avant	11%	0%
Beaucoup moins qu'avant	5%	0%

**Énoncé "J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires"**

Les résultats pour cet énoncé sont à prendre avec précaution. Il semble qu'il ait été mal compris par les répondants à cause de son côté négatif "J'évite". Une grande partie des employés a probablement répondu s'ils prenaient plus ou moins de responsabilités qu'avant et non s'ils évitaient plus ou moins d'en prendre. Un certain nombre de réponses sont donc sûrement inversées ("moins qu'avant" à la place de "plus qu'avant"). De ce fait, on ne peut pas regarder les tendances "positives" ou "négatives" des variations. Les résultats sont faussés. En revanche, on peut regarder sans aucun problème le pourcentage d'employés pour qui il y a eu une évolution de cet énoncé.

Pour la moitié des employés, il y a eu une évolution de leur volonté à prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires (cf. tableau 3.23).

**Tableau 3.23 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires"**

Beaucoup plus qu'avant	8%
Plus qu'avant	16%
Autant qu'avant	50%
Moins qu'avant	21%
Beaucoup moins qu'avant	5%

Une grande majorité des employés originaires de StM (69%) ne prennent plus les mêmes responsabilités ou tâches supplémentaires qu'auparavant (cf. tableau 3.24). Alors que c'est exactement l'inverse chez les employés originaires de l'entreprise Y, 31% ne prennent plus les mêmes tâches ou responsabilités.

**Tableau 3.24 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires " en fonction de l'entreprise d'origine**

	StM	Entreprise Y
Beaucoup plus qu'avant	16%	0%
Plus qu'avant	26%	5%
Autant qu'avant	32%	69%
Moins qu'avant	16%	26%
Beaucoup moins qu'avant	10%	0%

Il n'est pas possible d'étudier plus en détails les résultats de cet énoncé pour la raison évoquée ci-dessus.

**Énoncé "Mon travail reflète qui je suis"**

Pour 39% des employés, leur perception de l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis" a évolué (cf. tableau 3.25). Cette variation a été presque autant "positive" que "négative".

**Tableau 3.25 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis "**

Beaucoup plus qu'avant	8%
Plus qu'avant	11%
Autant qu'avant	61%
Moins qu'avant	12%
Beaucoup moins qu'avant	8%

Cet énoncé a fortement varié chez les employés originaires de StM (63% au total) (cf. tableau 3.26). Parmi ces 63% d'employés pour qui il y a eu une variation, 59% trouvent que leur travail reflète moins qu'avant qu'ils sont. En revanche, cet énoncé est resté stable chez une grande majorité des employés venant de l'entreprise Y (84%).

**Tableau 3.26 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis "**  
**en fonction de l'entreprise d'origine**

	StM	Entreprise Y
Beaucoup plus qu'avant	16%	0%
Plus qu'avant	10%	11%
Autant qu'avant	37%	84%
Moins qu'avant	21%	5%
Beaucoup moins qu'avant	16%	0%

La variation n'est pas la même pour les employés originaires de StM selon le poste occupé (cf. tableau 3.27). On observe, chez les préposés uniquement, deux tendances opposées : 30% des préposés trouvent que leur travail reflète plus qu'ils sont qu'auparavant alors que 40% perçoivent l'inverse. Pour les coordonnateurs, 75% répondent que leur travail reflète moins (ou beaucoup moins) qu'ils sont qu'avant. Alors que 100% des manutentionnaires trouvent que leur travail reflète davantage qu'ils sont.

**Tableau 3.27 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis"**  
**en fonction du poste occupé pour les employés de StM**

	StM			
	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Beaucoup plus qu'avant	20%	0%	0%	50%
Plus qu'avant	10%	0%	0%	50%
Autant qu'avant	30%	25%	100%	0%
Moins qu'avant	30%	25%	0%	0%
Beaucoup moins qu'avant	10%	50%	0%	0%

Pour les employés de l'entreprise Y, l'énoncé « Mon travail reflète qui je suis » a varié uniquement chez les préposés (cf. tableau 3.28).

**Tableau 3.28 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Mon travail reflète qui je suis"**  
**en fonction du poste occupé pour les employés de l'entreprise Y**

	Entreprise Y			
	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Beaucoup plus qu'avant	0%	0%	0%	0%
Plus qu'avant	29%	0%	0%	0%
Autant qu'avant	57%	100%	100%	100%
Moins qu'avant	14%	0%	0%	0%
Beaucoup moins qu'avant	0%	0%	0%	0%

**Énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail"**

76% des employés essaient autant qu'avant d'apporter leurs idées personnelles pour améliorer leur travail (cf. tableau 3.29). Parmi les 24% pour qui il y a eu une variation, 79% apportent plus leurs idées personnelles qu'avant.

**Tableau 3.29 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail "**

Beaucoup plus qu'avant	8%
Plus qu'avant	11%
Autant qu'avant	76%
Moins qu'avant	5%
Beaucoup moins qu'avant	0%

La proportion d'employés pour qui cet énoncé a changé est plus importante chez les employés de StM : 32% contre 15% pour les employés de l'entreprise Y (cf. tableau



3.30). La totalité des employés de StM pour qui il y a eu une variation apportent davantage leurs idées personnelles qu'auparavant.

**Tableau 3.30 :**  
**Résultats pour l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail " en fonction de l'entreprise d'origine**

	StM	Entreprise Y
Beaucoup plus qu'avant	16%	0%
Plus qu'avant	16%	5%
Autant qu'avant	68%	85%
Moins qu'avant	0%	10%
Beaucoup moins qu'avant	0%	0%

Pour les employés originaires de StM, ce sont principalement les préposés qui essaient plus qu'avant d'apporter des idées personnelles pour améliorer leur travail (cf. tableau 3.31).

**Tableau 3.31 :**  
**Résultats pour l'énoncé " J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail " en fonction du poste occupé pour les employés de StM**

	StM			
	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Beaucoup plus qu'avant	30%	0%	0%	0%
Plus qu'avant	20%	25%	0%	0%
Autant qu'avant	50%	75%	100%	100%
Moins qu'avant	0%	0%	0%	0%
Beaucoup moins qu'avant	0%	0%	0%	0%

Pour les employés originaires de l'entreprise Y, seulement deux employés apportent moins d'idées personnelles pour améliorer leur travail, un préposé et un mécanicien (cf. tableau 3.32).

**Tableau 3.32 :**  
**Résultats pour l'énoncé " J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail " en fonction du poste occupé pour les employés de l'entreprise Y**

	Entreprise Y			
	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Beaucoup plus qu'avant	0%	0%	0%	0%
Plus qu'avant	14%	0%	0%	0%
Autant qu'avant	71%	100%	67%	100%
Moins qu'avant	14%	0%	33%	0%
Beaucoup moins qu'avant	0%	0%	0%	0%

**Énoncé "Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail"**

Pour une part importante des répondants (34%), la perception de l'énoncé « Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail » a changé (cf. tableau 3.33). Cette variation a été "négative", c'est-à-dire que les employés s'en veulent moins qu'avant lorsqu'ils font une erreur dans leur travail, dans 62% des cas.

**Tableau 3.33 :**  
**Résultats pour l'énoncé " Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail "**

Beaucoup plus qu'avant	5%
Plus qu'avant	8%
Autant qu'avant	66%
Moins qu'avant	13%
Beaucoup moins qu'avant	8%

Pour presque la moitié des employés originaires de StM (48%), leur réaction lorsqu'ils font une erreur dans leur travail a évolué (cf. tableau 3.34). Cette variation a été légèrement plus "négative" que "positive". En effet, 56% d'entre eux s'en veulent moins qu'avant lorsqu'ils font une erreur. En revanche, pour les employés originaires de

l'entreprise Y, il n'y a pas eu beaucoup de variation. 79% des répondants s'en veulent autant qu'avant lorsqu'ils font une erreur dans leur travail.

**Tableau 3.34 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail " en fonction de l'entreprise d'origine**

	StM	Entreprise Y
Beaucoup plus qu'avant	11%	0%
Plus qu'avant	10%	5%
Autant qu'avant	52%	79%
Moins qu'avant	16%	11%
Beaucoup moins qu'avant	11%	5%

Pour les employés originaires de StM, la variation n'est pas la même selon le poste occupé (cf. tableau 3.35). Les coordonnateurs et les mécaniciens ont tendance à moins s'en vouloir qu'avant lorsqu'ils font une erreur dans leur travail alors que c'est l'inverse pour les préposés.

**Tableau 3.35 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail " en fonction du poste occupé pour les employés de StM**

	StM			
	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Beaucoup plus qu'avant	20%	0%	0%	0%
Plus qu'avant	10%	0%	33%	0%
Autant qu'avant	60%	50%	0%	100%
Moins qu'avant	10%	25%	33%	0%
Beaucoup moins qu'avant	0%	25%	33%	0%

Pour les employés originaires de l'entreprise Y, les quelques employés pour qui il y a eu une variation sont assez dispersés entre les différents postes de travail (cf. tableau 3.36). Ces employés s'en veulent moins qu'avant lorsqu'ils font une erreur dans leur travail.

**Tableau 3.36 :**  
**Résultats pour l'énoncé "Je m'en veux lorsque je fais une erreur**  
**dans mon travail " en fonction du poste occupé pour les employés de l'entreprise Y**

	Entreprise Y			
	Préposé	Coordonnateur	Mécanicien	Manutentionnaire
Beaucoup plus qu'avant	0%	0%	0%	0%
Plus qu'avant	14%	0%	0%	0%
Autant qu'avant	71%	88%	67%	100%
Moins qu'avant	14%	0%	33%	0%
Beaucoup moins qu'avant	0%	12%	0%	0%

#### 3.4.4 Synthèse des résultats sur la variation de l'implication des employés

##### ► Résultats d'ensemble



Les réponses des employés montrent que pour 74% d'entre eux, au moins un énoncé a varié (cf. tableau 3.37). L'implication dans le travail a donc évolué chez 74% des employés entre avant et après le regroupement.

**Tableau 3.37 :**  
**Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant**

	Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant						
	0	1	2	3	4	5	6
	26%	13%	18%	21%	11%	11%	0%
% de répondants	26%	74%					

Si l'on fait un récapitulatif des résultats obtenus à chaque énoncé, on remarque que tous les énoncés, excepté celui sur l'intérêt porté à la qualité du travail, ont varié dans des proportions significatives (entre 24 et 50%) (cf. tableau 3.38).

**Tableau 3.38 :**  
**Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé**

		% de variation	variation "positive"	variation "négative"
1	Mon travail occupe une place centrale dans ma vie	47%	23%	77%
2	J'aime quand mon travail est de qualité	13%	38%	62%
3	J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires	50%		
4	Mon travail reflète qui je suis	39%	49%	51%
5	J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail	24%	79%	21%
6	Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail	34%	38%	62%
<b>Moyenne</b>		<b>35%</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>

Par ailleurs, davantage d'énoncés ont connu une évolution majoritairement "négative" vis-à-vis de l'implication dans le travail : 3 ont varié négativement contre 1 positivement (cf. tableau 3.38). Pour une majorité des employés, il s'agirait donc plutôt d'une baisse de l'implication dans le travail.

On remarque également que c'est la dimension affective de l'implication dans le travail qui a le plus varié (cf. tableau 3.39). Viens ensuite la dimension conative, qui représente l'importance de la participation, et enfin la dimension cognitive qui évalue l'importance que l'employé porte à sa performance.

**Tableau 3.39 :**  
**Moyenne des variations par dimension de l'implication**

	Moyenne des variations
Dimension affective (énoncés 1 et 4)	43%
Dimension cognitive (énoncés 2 et 6)	24%
Dimension conative (énoncés 3 et 5)	37%

► **Résultats pour les employés originaires de StM**

Pour chaque employé originaire de StM, au moins un des énoncés a varié (cf. tableau 3.40). L'implication dans le travail a donc évolué chez tous les employés de StM depuis le regroupement.

**Tableau 3.40 :**  
**Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant originaire de StM**

		Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant de StM						
		0	1	2	3	4	5	6
% de répondants		0%	11%	21%	37%	11%	21%	0%
		0%	100%					

Si l'on fait un récapitulatif des résultats obtenus à chaque énoncé pour les employés originaires de StM, on remarque que tous les énoncés, excepté celui sur l'intérêt porté à la qualité du travail, ont varié dans des proportions très importantes (entre 32 et 74%) (cf. tableau 3.41).

**Tableau 3.41 :**  
**Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé  
pour les employés originaires de StM**

		StM		
		% de variation	variation "positive"	variation "négative"
1	Mon travail occupe une place centrale dans ma vie	74%	28%	72%
2	J'aime quand mon travail est de qualité	26%	38%	62%
3	J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires	68%		
4	Mon travail ne reflète pas qui je suis	63%	41%	59%
5	J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail	32%	100%	0%
6	Je ne m'en veux pas lorsque je fais une erreur dans mon travail	48%	44%	56%
Moyenne		52%	50%	50%

Par ailleurs, tous les énoncés, sauf un, ont majoritairement évolué "négativement" (cf. tableau 3.41). Pour une grande majorité des employés originaires de StM, on serait donc face à une baisse de l'implication dans le travail. Toutefois, l'énoncé "J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail" a varié exclusivement de façon "positive". Dans ce domaine précis, l'implication a augmenté.

► **Résultats pour les employés originaires de l'entreprise Y**

Pour 53% des répondants originaires de l'entreprise Y, aucun des énoncés n'a varié (cf. tableau 3.42). L'implication n'a donc pas du tout changé pour environ la moitié des employés originaires de l'entreprise Y.

**Tableau 3.42 :**  
**Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant originaire de l'entreprise Y**

	Nombre d'énoncés ayant varié pour chaque répondant de l'entreprise Y						
	0	1	2	3	4	5	6
% de répondants	53%	16%	16%	5%	10%	0%	0%
	53%	47%					

Si l'on fait un récapitulatif des résultats obtenus à chaque énoncé pour les employés originaires de l'entreprise Y, on remarque que pour tous les énoncés les variations sont légères (entre 0 et 31%) (cf. tableau 3.43). Il n'y a que l'énoncé "J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires" qui a connu une évolution un peu plus significative (31%) que les autres (entre 0 et 21%).

**Tableau 3.43 :**  
**Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé**  
**pour les employés originaires de l'entreprise Y**

		Entreprise Y		
		% de variation	variation "positive"	variation "négative"
1	Mon travail occupe une place centrale dans ma vie	21%	0%	100%
2	J'aime quand mon travail est de qualité	0%	0%	0%
3	J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires	31%		
4	Mon travail ne reflète pas qui je suis	16%	69%	31%
5	J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail	15%	33%	67%
6	Je ne m'en veux pas lorsque je fais une erreur dans mon travail	21%	24%	76%
<b>Moyenne</b>		<b>17%</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>

Par ailleurs, pour les employés originaires de l'entreprise Y dont l'implication a changé, il semble que ce soit négativement. Parmi les 4 énoncés où il y a eu une évolution, 3 ont varié négativement (cf. tableau 3.43).

#### ► Résultats selon l'origine et le poste

Il est intéressant de regarder plus précisément les résultats pour les préposés et les coordonnateurs de StM.

Pour les préposés originaires de StM, on observe deux tendances de proportions égales pour les deux énoncés représentant la dimension affective de l'implication (énoncés 1 et 4) : pour certains préposés l'implication aurait augmentée alors que pour d'autres elle aurait diminuée (cf. tableau 3.44).



**Tableau 3.44 :**  
**Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé**  
**pour les préposés originaires de StM**

		Préposés originaires de StM		
		% de variation	variation "positive"	variation "négative"
1	Mon travail occupe une place centrale dans ma vie	80%	50%	50%
2	J'aime quand mon travail est de qualité	30%	33%	67%
3	J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires	70%		
4	Mon travail reflète qui je suis	70%	43%	57%
5	J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail	50%	100%	0%
6	Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail	40%	75%	25%
<b>Moyenne</b>		<b>57%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>

Pour les coordonnateurs originaires de StM, la variation de leur implication dans le travail est majoritairement négative (cf. tableau 3.45). Dans l'ensemble, leur implication a donc diminué. On remarque également que leur implication a surtout baissé pour les énoncés représentant la dimension affective de l'implication dans le travail (énoncés 1 et 4).

**Tableau 3.45 :**  
**Récapitulatif des pourcentages de variation pour chaque énoncé**  
**pour les coordonnateurs originaires de StM**

		Coordonnateurs originaires de StM		
		% de variation	variation "positive"	variation "négative"
1	Mon travail occupe une place centrale dans ma vie	100%	0%	100%
2	J'aime quand mon travail est de qualité	0%	0%	0%
3	J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires	50%		
4	Mon travail reflète qui je suis	75%	0%	100%
5	J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail	25%	100%	0%
6	Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail	50%	0%	100%
<b>Moyenne</b>		<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

### 3.5 RÉSULTATS DES ENTREVUES

Il est tout d'abord ressorti des entrevues une variation de l'implication essentiellement chez les employés de StM. Majoritairement, il s'agit d'une baisse de l'implication, les employés disent qu'ils ne participent plus, qu'ils ont hâte que la journée se termine et certains avouent utiliser leurs congés maladie au maximum. Plusieurs ont même dit regretter de ne pas avoir accepté les offres de départs faites au moment du regroupement et que s'ils y avaient de nouvelles offres de départ, ils les accepteraient.

Par ailleurs, de nombreux facteurs explicatifs de la variation de l'implication, tant positifs que négatifs, sont ressortis lors des entrevues. À noter que chacun de ces points a été mentionné par au moins la moitié des personnes interrogées.

#### 3.5.1 Facteurs à l'origine d'une variation "négative"

##### ► Vieux équipements (*divers employés originaires de StM*)

Les employés s'attendaient à trouver un site mieux équipé et plus moderne. Certains disent qu'ils avaient hâte d'arriver à Espl car le site de StM était vraiment vétuste. À leur arrivée, ils ont été déçus de trouver de vieilles machines qui tombent souvent en panne. Finalement, ils trouvent qu'ils n'ont pas gagné à changer de site comme ils l'attendaient et même au contraire, ils trouvent maintenant qu'en fin de compte ils étaient chanceux à StM.

*"On avait tellement hâte d'arriver ici, on nous avait dit les machines sont écœurantes, j'ai été très déçue en arrivant."*

##### ► Méthodes de travail non souhaitées (*divers employés originaires de StM*)

Les employés disent qu'encore aujourd'hui ils ne comprennent pas pourquoi ce sont les méthodes de travail de l'entreprise Y qui ont été conservées. Ils ne trouvent pas

logique d'avoir repris cette manière de travailler alors que l'entreprise Y avait fait faillite. Ils s'attendaient à ce que ce soit les employés de l'entreprise Y qui aient à s'adapter. Ils trouvent injuste d'avoir dû accepter leurs méthodes mais que les employés de l'entreprise Y n'aient pas à accepter un peu des leurs. Les employés ont très mal accepté de devoir changer leurs méthodes de travail car cela suppose que leur manière de travailler n'était pas bonne. Ils ont travaillé pendant des années d'une manière qui était bonne et ils ne comprennent pas pourquoi elle ne convient plus aujourd'hui. Cela remet en cause tout leur travail dans lequel ils s'étaient investis à StM.

*"Tu changes tes bonnes habitudes pour prendre celles d'un compagnie qui a fait faillite. C'est dur à avaler, je ne comprends pas ça."*

► **Rejet (divers employés originaires de StM)**

À leur arrivée, les employés de StM se sont vraiment sentis rejetés par les employés de l'entreprise Y. Ils n'étaient pas les bienvenus et les employés de l'entreprise Y le leur faisaient comprendre. Ils se moquaient de leurs méthodes de travail et leur disaient qu'ils ne savaient pas travailler correctement. Les employés de StM sont arrivés par petits groupes et les premiers groupes ont été très marqués par cet accueil car ils étaient en minorité, et le superviseur venant de StM n'était pas encore là. Ils ont l'impression que l'entreprise X les a laissé tomber alors qu'à StM ils se sentaient protégés. Aujourd'hui, les employés de StM n'ont toujours pas l'impression d'être chez eux et ne se sentent toujours pas acceptés par certains employés originaires de l'entreprise Y. Ils pensent que eux se sont adaptés et que ce sont les employés de l'entreprise Y qui montrent encore une réticence.

*"J'aimerais que les filles de [l'entreprise Y] embarquent avec nous. Ce sont elles qui ne nous acceptent pas, on est des intrus ici."*

► **Mauvaise ambiance de travail (*divers employés originaires de StM*)**

Plus d'un an après le regroupement, il y a toujours deux clans entre les employés originaires de StM et ceux de l'entreprise Y. Les employés avaient l'impression d'être une petite famille à StM, tout le monde se connaissait et il y avait une solidarité qu'il n'y a pas ici. Au contraire, l'état d'esprit est individualiste et les employés n'hésitent pas à aller voir le superviseur pour se plaindre de quelqu'un d'autre. De ce fait, il n'y a pas de véritable travail d'équipe comme c'était le cas à StM. Ils n'ont pas l'impression de pouvoir faire confiance à leurs collègues. Ce problème dégrade le climat de travail et l'ambiance est pesante. Avant les employés avaient du plaisir à venir travailler, maintenant ils aiment moins leur travail et n'ont plus envie de venir.

*"J'ai moins d'intérêt qu'avant. Avant c'était un plaisir, ici c'est pénible de venir. L'ambiance n'était pas comme ici."*

► **Favoritisme (*divers employés originaires de StM*)**

Les employés ont énoncé différentes formes d'injustice dont ils pensent être victimes. Ils trouvent qu'il y a du favoritisme de la part des superviseurs envers les employés venant de l'entreprise Y. Les employés de StM estiment qu'ils font toujours les tâches les moins valorisantes et qu'ils sont facilement envoyés au bureau des superviseurs pour un problème alors que d'autres, non. De plus, l'attribution des lignes n'est pas toujours respectée. Les superviseurs peuvent par exemple envoyer un employé au lavage et mettre quelqu'un d'autre sur la ligne à sa place, ce qui crée un sentiment d'injustice. Ces problèmes ne se posaient pas à StM puisque les employés ne changeaient jamais de ligne et faisaient toujours les mêmes tâches sur la ligne.

*"Il y a de l'injustice, ce sont toujours les mêmes qui font les tâches les moins valorisantes. De là vient de la frustration."*

► **Injustices (*divers employés originaires de l'entreprise Y*)**

Selon les employés, les superviseurs n'osent pas faire de remarques aux gens de StM alors que eux se font reprendre facilement. Les superviseurs ferment les yeux

lorsqu'il s'agit d'un employé de StM. Les employés de l'entreprise Y trouvent donc qu'ils ne sont pas traités comme ceux de StM et ils éprouvent un sentiment d'injustice. Ils trouvent que les employés de StM travaillent moins et moins bien qu'eux et qu'à cause de cela ils ont une charge de travail plus importante. Ils sont découragés de devoir travailler avec des gens qu'ils ne trouvent pas efficaces et que les superviseurs ne disent rien pour changer cela.

*"Quand ils parlent au monde de [StM] ils mettent des gants blancs car quand ça ne fait pas leur affaire ils vont voir [le directeur]. Ce n'est pas juste."*

► **Manque d'écoute de la part des superviseurs (*divers employés originaires de StM*)**

Les employés ne se sentent pas écoutés par les superviseurs, ils ont l'impression de parler à un mur. Depuis le regroupement, on leur demande de donner leurs idées pour faire des améliorations mais elles ne sont pas prises en compte. Il n'y a pas de retour, ils sont découragés et ne veulent plus s'exprimer. Bien qu'on leur demande de participer davantage, le manque d'écoute fait baisser leur participation. Certains vont jusqu'à dire qu'il ne vaut mieux pas aller râler ou donner son opinion sinon "ils te le font payer" (en envoyant la personne au lavage par exemple). Les gens qui se taisent sont mieux considérés par les superviseurs. Les employés ont donc l'impression qu'il est préférable de ne pas s'exprimer s'ils ne sont pas contents de quelque chose. Finalement, ils ne veulent plus donner leur avis du tout et certains ne sont plus volontaires pour participer à des projets.

*"On a beau le dire ils n'écoutent pas. On est dérangeant quand on parle, les gens qui ne disent rien sont mieux considérés."*

► **Manque de sanctions (*divers employés originaires de StM*)**

Il n'y a pas de sanctions, donc certains employés ne font pas attention à ce qu'ils font. À StM, il était facile de savoir qui avait commis une erreur car la personne qui faisait une commande signait sur les cartons qu'elle remplissait. Cette manière de procéder

responsabilisait les employés. Maintenant, ce n'est plus le cas, il y a un "je m'en foutisme" général car personne ne se fait jamais reprendre quand le travail a été mal fait. Cela décourage les employés consciencieux qui au fur et à mesure font moins attention à leur travail et prennent le même état d'esprit que les autres.

*"Les gens n'assument pas leurs erreurs car ils ne risquent rien."*

► **Manque d'importance donnée à la qualité (*divers employés originaires de StM*)**

Les employés trouvent qu'ici l'accent est trop mis sur la production et la vitesse au détriment de la qualité. Les produits ne sortent pas bien et ce n'est "pas grave". Ils trouvent démoralisant de rouvrir fréquemment des commandes alors que cela n'arrivait presque jamais auparavant. Ils ne sont pas fiers de leur travail. Le problème c'est qu'ils sont découragés et qu'ils finissent par s'habituer à cette qualité moindre. De plus, l'espace de travail n'est pas propice à sortir un produit de qualité, les employés ont été effrayés de l'état des lignes en arrivant de StM. Les lignes manquent d'ordre, il y a beaucoup de choses qui traînent dans les salles et qui ne sont pas rangées.

*"Je ne suis pas fière de mon travail ici, il n'y a aucune qualité. Là-bas on faisait du bon boulot."*

► **Avenir incertain de la compagnie (*divers employés originaires de StM*)**

À StM, les employés trouvaient que l'entreprise marchait bien et ils n'étaient pas inquiets. Aujourd'hui, ils s'interrogent sur l'avenir de la compagnie. Ils ont peur pour leur emploi à cause du manque de qualité des produits, des nombreuses réouvertures de commande et des plaintes des clients. À StM, cela ne leur arrivait jamais d'avoir des plaintes et très rarement de devoir rouvrir une commande. Le fait d'avoir fusionné avec une entreprise qui a fait faillite leur fait entrevoir cette possibilité, d'autant plus qu'ils ont pris les méthodes de travail de l'entreprise Y.

*"Ça n'a pas d'allure, c'est sûr ça va fermer, c'est ça l'insécurité qu'on vit. Les retours de jobs à rouvrir et les plaintes."*

► **Manque d'autonomie (*préposés originaires de StM*)**

Les préposés se sentent "comme des enfants", les coordonnateurs de ligne leur disent toujours quoi faire, où aller. Ils n'ont pas la possibilité de prendre des initiatives. Ils doivent par exemple attendre le coordonnateur pour commencer à travailler ou attendre le mécanicien même s'ils savent faire fonctionner la machine. À StM, ils avaient l'habitude de prendre ce genre d'initiatives car ils étaient seuls sur les lignes. Ici, ils se font rappeler à l'ordre s'ils font quelque chose qui dépasse un peu leurs tâches. À StM c'était l'inverse, ils étaient encouragés à prendre des initiatives. Ils trouvent frustrant de ne plus pouvoir le faire ici, ce qui les démotive.

*"À [StM] il fallait montrer que tu prenais de l'initiative, ici c'est l'inverse, c'est interdit. On te montre toujours comment faire, c'est frustrant."*

► **Changements fréquents d'assignation (*préposés de soir originaires de StM*)**

À StM, les préposés ne changeaient jamais de lignes. Ici, chaque soir, les préposés doivent regarder le planning pour savoir sur quelle ligne ils travaillent. Ils sont tout le temps déplacés d'un endroit à l'autre, parfois dans la même soirée, et n'ont pas le temps de s'adapter. Ils aimeraient rester un mois sur une même ligne comme c'est le cas de jour.

*"Des soirs tu n'arrêtes pas de te promener, tu arrives le travail est commencé et tu ne sais pas trop où est-ce qu'ils sont rendus. On est un peu perdu."*

► **Évaluation non représentative (*préposés originaires de StM*)**

Beaucoup de préposés ont été déçus de leur évaluation faite après l'arrivée à Espl car elle était moins bonne que celles qu'ils avaient à StM. Ils estiment que cette évaluation ne correspondait pas à la réalité car le superviseur ne les connaissait pas encore et il n'est pas sur les lignes pour voir leur travail. Ces résultats les ont démotivés car ils trouvent que leur travail n'a pas été apprécié à sa juste valeur et qu'ils n'ont pas été récompensés pour leurs efforts.

*"Je n'étais pas d'accord avec l'évaluation, il est dans son bureau et il ne voit pas ce qui se passe."*

► **Contrôle (préposés originaires de StM)**

Les préposés se sentent surveillés par les coordonnateurs qui viennent de l'entreprise Y. Ils vérifient ce qu'ils font, les préposés trouvent cela stressant.

*"De la pression, on se sent vérifié beaucoup. La coordonnatrice allait tout le temps rapporter ce que je faisais."*

► **Perte de responsabilités (coordonnateurs originaires de StM)**

Les coordonnateurs estiment ne plus avoir aucune responsabilité et trouvent leur travail moins intéressant. Avant, ils avaient accès à des formations sur la gestion d'équipe, par exemple. Ils étaient en relation avec d'autres services (comme le service qualité) et avaient l'occasion de présenter leurs idées à leurs supérieurs. Maintenant, ils travaillent sur les lignes directement et font des tâches liées à l'emballage comme les préposés. Ils ont le sentiment d'avoir été rétrogradés, d'être juste des préposés qui ferment des dossiers. Leur nouveau rôle ne correspond pas à leur niveau et il n'y a pas d'évolution possible. Il n'y a plus de défis, ils n'ont plus de responsabilités. Pour toutes ces raisons, leur intérêt pour leur travail a fortement baissé.

*"Ils disent coordonnatrice mais en fait c'est préposé, n'importe qui peut le faire. La job est plate, je trouve ça ennuyant et long. À [StM] j'avais des responsabilités, on me faisait beaucoup confiance."*

► **Perte de responsabilités (mécaniciens originaires de StM et de l'entreprise Y)**

Les mécaniciens ajusteurs trouvent qu'ils manquent de responsabilités. Maintenant, ils doivent appeler les mécaniciens principaux avant d'intervenir sur une panne, même lorsqu'ils savent résoudre le problème. C'est une perte de temps et cela signifie qu'on ne leur fait plus confiance. On leur a aussi retiré la responsabilité de la vitesse de la ligne pour la donner aux coordonnateurs alors qu'ils ne connaissent pas les machines. Les superviseurs ne viennent plus les voir, ils vont demander au



coordonnateur lorsqu'il y a un problème sur la ligne. Leur rôle et leurs tâches ont été dévalorisés, leur travail ne les intéresse plus autant qu'avant.

*"Je voudrais un peu de responsabilité dans mon métier. Maintenant la vérité c'est qu'on est opérateur, pas mécanicien."*

► **Manque d'échanges avec les superviseurs (*coordonnateurs originaires de StM*)**

Le lien que les coordonnateurs avaient avec les superviseurs n'existe plus. Ils souhaiteraient qu'il y ait plus d'interactions. Par exemple, il pourrait y avoir une réunion hebdomadaire entre superviseurs et coordonnateurs de ligne. Pour eux, les superviseurs ne les consultent jamais et ne tiennent pas compte de leurs remarques alors qu'ils ne voient pas ce qui se passe sur les lignes. Ceci les rabaisse également car leur avis n'est plus considéré.

*"On est considéré comme des exécuteurs, les superviseurs ne travaillent pas sur les lignes, ils ont leur vision mais ils ne nous consultent pas."*

► **Manque de soutien des superviseurs (*coordonnateurs originaires de StM*)**

Les coordonnateurs ne se sentent pas soutenus par les superviseurs. Non seulement leurs remarques ne sont pas prises en compte, mais ils doivent en plus maintenir l'efficacité de la ligne. De plus, les préposés qui font souvent des erreurs ne sont jamais repris ou sanctionnés par les superviseurs, alors que les coordonnateurs n'ont plus d'autorité sur les préposés. Finalement, les coordonnateurs de ligne estiment que les superviseurs ne leur donnent pas les moyens d'effectuer leur travail correctement. (Opinion partagée par une coordonnatrice de l'entreprise Y)

*"S'il y a un retour de job c'est pour ta tête alors qu'il y a des préposées en qui tu n'as pas confiance que tu le dis aux superviseurs mais elles ne sont jamais reprises."*

► **Manque d'encouragement de la part des superviseurs (*divers employés originaires de l'entreprise Y*)**

Les employés estiment ne jamais être félicités pour leur travail. Les objectifs qui ont été remplis sont cités lors des réunions hebdomadaires mais il n'y a pas

d'encouragement à continuer ainsi ou alors de manière impersonnelle par une inscription sur le tableau d'affichage. Pourtant les employés ont dû faire des efforts importants à la suite du regroupement car la situation était difficile.

*"Jamais on ne te félicitera. Pourtant ça nous valoriserait."*

► **Tâches supplémentaires (*mécaniciens originaires de StM et de l'entreprise Y*)**

Il est maintenant stipulé dans la description de tâches des mécaniciens ajusteurs qu'ils doivent aider les préposés "au besoin". En pratique, les préposés demandent tout le temps de l'aide et se plaignent si les mécaniciens ne les aident pas. Les mécaniciens, quant à eux, estiment ne pas toujours avoir le temps d'aider les préposés d'autant plus qu'ils ont ensuite des remarques des superviseurs sur le temps trop important qu'ils ont mis pour réaliser leurs tâches. Ce problème crée de grosses tensions entre préposés et mécaniciens.

*"Elles me demandent de l'aide même quand je suis occupé."*

### 3.5.2 Facteurs à l'origine d'une variation "positive"

► **Moins d'abus de pouvoir (*préposés originaires de StM*)**

À StM, certains chefs d'équipe abusaient de leur pouvoir. Par exemple, les chefs d'équipe déléguaient beaucoup trop aux préposés et leur faisaient faire leur travail. Pour les préposés dans cette situation, il était difficile d'aller se plaindre au superviseur, d'autant plus que c'étaient les chefs d'équipe qui faisaient leur évaluation. Maintenant, la relation avec les coordonnateurs de ligne est meilleure car ils n'ont plus d'autorité sur les préposés et ils travaillent directement sur la ligne. Les coordonnateurs se rendent ainsi mieux compte de la réalité du travail des préposés. À StM, les chefs d'équipe avaient trop de pouvoir, ils augmentaient la vitesse des lignes et poussaient les préposés pour obtenir de bons résultats de production. Tout ceci mettait beaucoup de pression et de stress sur les préposés.

*"À [StM] certains chefs d'équipe abusaient de leur pouvoir."*

► **Mode d'évaluation plus équitable (*préposés originaires de StM*)**

Auparavant, l'évaluation était réalisée par le chef d'équipe, chaque préposé rencontrait ensuite le superviseur et le chef d'équipe pour en discuter. Maintenant, c'est le superviseur qui réalise l'évaluation sans demander leur avis aux coordonnateurs sur les préposés. En plus de cela, les préposés doivent faire leur auto-évaluation. Le superviseur rencontre ensuite les préposés pour discuter de l'évaluation et notamment des différences avec l'auto-évaluation s'il y en a. Les préposés sont en général contents de ce nouveau système d'évaluation car à StM, il fallait bien s'entendre avec le chef d'équipe pour avoir une bonne évaluation. Le système actuel leur semble plus juste et remotive ceux qui étaient lésés auparavant.

*"Pour l'évaluation, [...] c'était basé sur le rapport de la chef d'équipe, si elle t'aimait bien tu avais une bonne note sinon non."*

## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Dans ce chapitre, nous discuterons dans un premier temps des résultats de notre étude concernant la variation de l'implication à la suite du changement dans l'organisation. Nous nous intéresserons ensuite aux facteurs de variation en discutant des résultats de notre recherche et en revenant également sur la littérature. Nous verrons qu'il est possible de distinguer différents types de facteurs expliquant la variation de l'implication des employés. Enfin, une dernière partie sera consacrée aux facteurs de stabilité de l'implication dans le travail.

#### **4.1 LA VARIATION DE L'IMPLICATION**

Dans cette étude de cas, nous cherchions à établir s'il y a eu, oui ou non, une variation de l'implication des employés à la suite du regroupement. Les résultats du questionnaire font effectivement ressortir une variation. Toutefois, en regardant plus précisément ces résultats, il s'avère que cette variation concerne essentiellement un groupe particulier d'employés : les employés originaires de StM. Pour cette catégorie d'employés, l'implication dans le travail a évolué chez tous les employés, de plus la variation est nette (52% en moyenne). En revanche, pour les employés originaires de l'entreprise Y, l'implication dans le travail n'a varié que pour 47% des employés et cette variation de l'implication est faible (17% en moyenne). Les discussions avec les employés lors des entrevues nous ont permis de confirmer ce résultat.

Ces résultats montrent qu'il y a bien eu une variation de l'implication, cependant pas chez tous les répondants. Pour un groupe important d'employés, le changement n'a pas eu d'impact sur leur implication dans le travail. Ceci nous permet de dire qu'il n'y a pas

de lien de cause à effet entre le changement dans l'organisation et la variation de l'implication. Les changements effectués dans une organisation n'entraînent pas forcément une modification de l'implication dans le travail du personnel. Il apparaît que c'est le contexte de changement et les facteurs présents en raison du changement qui peuvent faire varier l'implication dans le travail des employés.

Nous avons également vu dans les résultats que, dans le groupe des employés originaires de StM, l'implication a augmenté pour certains et baissé pour d'autres. Plus précisément, l'implication dans le travail semble avoir diminué chez les coordonnateurs, les mécaniciens et une partie des préposés. En revanche, une autre partie des préposés a vu son implication augmenter.

Ceci nous montre que l'implication dans le travail peut aussi bien augmenter que diminuer à la suite d'un changement dans l'organisation. La littérature n'était pas très claire sur ce point et présentait essentiellement des cas où l'implication dans le travail baissait. Il semble donc que le contexte de changement et les facteurs présents peuvent faire augmenter ou baisser l'implication des employés.

Les résultats du questionnaire ont également montré que la variation de l'implication a surtout touché la dimension affective de l'implication dans le travail, c'est-à-dire le degré auquel l'individu s'identifie à son travail et le trouve important. Cette dimension est d'ailleurs beaucoup plus basse que les deux autres lorsqu'on regarde les résultats de l'implication actuelle des employés. La dimension affective de l'implication dans le travail a donc été beaucoup plus affectée par le changement que les dimensions cognitive et conative.

Il apparaît donc que les dimensions de l'implication ont été touchées différemment. Les facteurs présents auront plus ou moins d'influence sur certaines dimensions. Ainsi, suivant le contexte de changement et les facteurs présents, certaines dimensions de l'implication peuvent varier plus que d'autres.

Dans la suite, nous nous attacherons à identifier ces fameux facteurs responsables de la variation de l'implication ainsi que ceux qui ont permis à l'implication de certains employés de rester stable.

## **4.2 LES FACTEURS DE VARIATION DE L'IMPLICATION**

### **4.2.1 Les facteurs ressortant de notre étude**

Quatre catégories de facteurs semblent émerger des résultats obtenus à la suite des entrevues.

#### **L'organisation du travail**

Les rôles et les responsabilités des employés ont changé à la suite de regroupement. Les coordonnateurs et les mécaniciens de StM évoquent leur perte de responsabilités comme la raison majeure de la diminution de leur implication. Ils se sentent rabaissés et dévalorisés. Leur travail ne représente plus qui ils sont. Ils n'aiment plus leur travail car ils le trouvent peu intéressant et même ennuyeux. Il n'y a plus de défis comme avant, ce qui les faisait s'impliquer. Les préposés quant à eux trouvent qu'ils manquent d'autonomie. Comme ils ne peuvent plus prendre aucune initiative, cela ne les pousse pas à s'impliquer. La nouvelle organisation du travail est à l'origine d'une baisse de l'implication des employés dans leur travail.

Plus précisément, le changement dans l'organisation du travail a eu un impact sur la dimension affective de l'implication. En effet, les employés ne s'identifient plus à leur travail puisqu'il ne correspond plus à leurs compétences, ce qui joue directement sur la dimension affective de l'implication dans le travail.

### *L'orientation de la compagnie*

L'orientation de la compagnie, c'est-à-dire les choix que les dirigeants font, ne conviennent pas toujours aux employés et peuvent jouer sur leur implication. Par exemple, les employés trouvent que, comparativement à StM, l'accent est davantage mis sur la production au détriment de la qualité. Les employés originaires de StM semblent très affectés par cette question de la qualité des produits car ils y portaient beaucoup d'importance auparavant. À StM, ils étaient fiers de ce qu'ils produisaient. Depuis le regroupement, ils estiment au contraire que la qualité n'est pas suffisante. Ils ne sont plus satisfaits de leur travail. Comme ils n'ont pas les moyens de remédier à ce problème, ils sont découragés et finissent par accepter cette baisse de la qualité. De la même manière, le choix des méthodes de travail qu'a fait l'entreprise a démotivé les employés venant de StM. En effet, ils trouvent que ces méthodes sont moins bonnes que celles qu'ils utilisaient auparavant. L'orientation qu'a prise la compagnie est à l'origine d'une baisse de l'implication car les employés ne sont pas satisfaits des choix qui ont été faits et cela a pesé sur leur implication.

Le problème de la qualité touche directement la dimension cognitive de l'implication dans le travail. En effet, d'après la définition de la dimension cognitive de l'implication, les employés lorsqu'ils sont impliqués attachent beaucoup d'importance à leur performance parce qu'elle a un impact sur leur estime personnelle. Dans notre cas, le changement a fait baisser la fierté que les employés avaient de leur travail et ainsi la dimension cognitive de l'implication.

### *Le climat de travail*

Le mauvais climat de travail est apparu dès le début du regroupement. Les employés ont perdu l'atmosphère de travail à laquelle ils étaient habitués. L'ambiance générale n'est pas bonne à cause des relations entre les employés. À leur arrivée, les employés de StM se sont sentis rejetés par ceux de l'entreprise Y. Désormais, le climat de travail est individualiste, il n'y a plus de confiance ni de solidarité entre les employés. Le travail d'équipe est rendu impossible dans de telles conditions. Les résultats des entrevues ont également montré que les relations entre les préposés et les mécaniciens étaient très tendues. Le mauvais climat de travail joue sur l'implication dans le travail des employés car ils n'ont plus envie de venir travailler. Ils ont hâte que la journée se termine et l'ambiance générale ne les pousse pas à s'investir et à s'impliquer dans leur travail. À l'inverse, certains préposés avaient un climat de travail très difficile à StM. Ils ne s'entendaient pas avec les chefs d'équipe et les relations étaient très tendues. Pour eux, l'implication est meilleure depuis le regroupement car les relations avec les coordonnateurs de ligne sont bonnes désormais. Le climat de travail qui résulte des changements réalisés au sein de l'organisation est responsable d'une dégradation ou d'une amélioration de l'implication des employés.

Plus précisément, le climat de travail a un impact sur la dimension conative de l'implication dans le travail. En effet, un bon climat de travail favorise l'envie des employés de s'investir dans leur travail et de participer activement. Au contraire, lorsque le climat de travail est mauvais les employés viennent travailler à reculons et la dimension conative de leur implication diminue.



### **Le style de gestion**

La manière dont sont gérés les employés n'est plus la même. En effet, les employés ne sont jamais sanctionnés par les superviseurs s'il y a une erreur de faite, cela décourage les employés consciencieux et l'attention portée au travail baisse chez tous les préposés. Les coordonnateurs originaires de StM, eux, se plaignent beaucoup du manque d'échanges avec les superviseurs ainsi que du manque de soutien. L'ensemble des employés reproche également aux superviseurs de manquer d'écoute et de faire du favoritisme. Le manque d'écoute des superviseurs fait baisser la participation des employés, ils ne veulent plus s'exprimer car il n'y a pas de retour. Tous ces facteurs réunis font baisser l'implication des employés qui s'investissent moins dans leur travail. À l'inverse, certains préposés vivaient très mal les abus de pouvoir de certains chefs d'équipe à StM. Pour eux, l'implication est meilleure depuis le regroupement car ils ne subissent plus de pression comme avant.

Le style de gestion joue sur la dimension conative de l'implication dans le travail. En effet, suivant le style de gestion, les employés ont envie ou non de participer et de s'investir dans leur travail.

### **Bilan**

Quatre grandes catégories représentent apparemment les facteurs à l'origine de la variation de l'implication dans le cas que nous avons étudié (cf. tableau 4.1).

**Tableau 4.1 : Les facteurs de l'étude classés par catégories**

L'organisation du travail	L'orientation de la compagnie	Le climat de travail	Le style de gestion
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'autonomie</li> <li>- Changements fréquents d'assignation</li> <li>- Perte de responsabilités</li> <li>- Tâches supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'importance donnée à la qualité</li> <li>- Vieux équipements</li> <li>- Avenir incertain de la compagnie</li> <li>- Méthodes de travail non souhaitées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rejet</li> <li>- Mauvaise ambiance de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoritisme</li> <li>- Injustices</li> <li>- Manque d'écoute</li> <li>- Manque de sanctions</li> <li>- Evaluation non représentative</li> <li>- Contrôle</li> <li>- Manque d'échange</li> <li>- Manque de soutien</li> <li>- Manque d'encouragement</li> <li>- Moins d'abus de pouvoir</li> <li>- Mode d'évaluation plus équitable</li> </ul>

L'organisation du travail et l'orientation de la compagnie ont entraîné une diminution de l'implication des employés dans leur travail. En revanche, en ce qui concerne le climat de travail et le style de gestion, certains aspects ont fait baisser l'implication et d'autres ont fait augmenter l'implication des employés. Certains facteurs ont donc une action positive sur l'implication et d'autres ont une action négative.

On peut se poser la question du poids des différents facteurs les uns par rapport aux autres dans la variation de l'implication. Les résultats de notre recherche indiquent que ces facteurs touchent différentes dimensions de l'implication dans le travail. Les résultats du questionnaire ont également montré que la dimension qui avait le plus varié était la dimension affective, puis la dimension conative et enfin la dimension cognitive. Le facteur de l'organisation du travail, qui touche la dimension affective, semble donc avoir un impact important sur l'implication.

#### 4.2.2 Retour sur la littérature

Si l'on regarde précisément, facteur par facteur, il y a certaines similitudes entre les facteurs recensés dans la littérature et ceux que nous avons identifiés au cours de notre étude.

Paillé (2000, 2002) avait identifié l'*empowerment* comme étant un facteur à l'origine de l'évolution de l'implication dans un contexte de changement. Il définissait l'*empowerment* comme l'indépendance dans le travail, le sentiment d'une plus grande responsabilité et une impression d'autonomie. Lors de nos entrevues, nous avons identifié comme facteurs la perte de responsabilité et le manque d'autonomie. En effet, le changement dans l'organisation du travail a eu pour conséquence de diminuer voir d'enlever complètement les responsabilités des coordonnateurs et des mécaniciens et de faire baisser le sentiment d'autonomie des préposés. Ainsi, ces facteurs que nous retrouvons aussi bien dans la littérature que dans notre étude concernent les mêmes aspects du travail : l'indépendance, les responsabilités et l'autonomie. L'*empowerment* de la littérature améliore ces caractéristiques de travail tandis que les facteurs de notre étude (perte de responsabilités et manque d'autonomie) les dégrade.

La perte de responsabilités s'approche également d'un facteur identifié par Hall et al. (1978) : l'évolution du travail. Ils avaient mis en avant le fait que si le travail devenait moins stimulant l'implication baissait. Ils définissaient un travail stimulant notamment comme un travail avec des tâches diversifiées et de l'autonomie. Comme nous l'avons vu, les employés de StM ont connu une réduction de leurs responsabilités et de leur autonomie qui ont eu pour conséquence de rendre les tâches moins diversifiées et moins intéressantes pour les coordonnateurs et les mécaniciens. Ces deux facteurs se rejoignent et touchent, comme précédemment, les mêmes caractéristiques du travail pour faire varier l'implication.

En ce qui concerne les autres facteurs que nous avons identifiés, les liens avec les études déjà réalisées sur le sujet ne sont pas aussi clairs.

Brockner et al. (1988) suggéraient que le stress du nouvel environnement de travail suite au changement faisait baisser l'implication dans le travail des employés. Les facteurs qui ressortaient de cette étude étaient notamment l'inquiétude des employés quant à la sécurité de leur emploi et les sentiments de colère et de culpabilité qui les faisaient se sentir en situation d'injustice. Dans la catégorie climat de travail de notre étude, nous avons recensé les facteurs avenir incertain de la compagnie et mauvaise ambiance de travail. Dans notre cas, comme dans celui de Brockner et al. (1988), la situation après le changement est plus pesante et plus dure à vivre pour les employés que celle qu'ils connaissaient. Ces facteurs sont donc similaires et sont une source de diminution de l'implication dans le travail.

Dans les facteurs que nous avons identifié suite aux résultats de nos entrevues, certains correspondent à des facteurs que Paillé (2000,2002) avait suggérés mais pour lesquels il n'avait pas trouvé d'influence significative sur l'implication.

En effet, Paillé (2000, 2002) concluait dans son étude que l'évolution du contenu du travail, qui comprenait l'évolution de la qualité du travail depuis le regroupement, n'était pas responsable de l'évolution de l'implication dans le travail. Or, nous avons identifié pour notre part le manque d'importance donnée à la qualité du travail comme facteur à l'origine de la diminution de l'implication dans le travail. Nous avons vu que les employés de notre étude étaient très attachés à la qualité de leur travail et que c'est notamment pour cela qu'ils avaient été affectés par ce facteur. Il se peut que dans l'étude de Paillé (2000, 2002), les employés n'accordaient pas autant d'importance à cette facette de leur travail et que c'est la raison pour laquelle le changement de la qualité du travail

n'a pas eu d'influence sur leur implication. Il se peut également que la qualité du travail ait varié dans des proportions moindres dans l'étude de Paillé (2000, 2002).

Paillé (2000, 2002) concluait également que la reconnaissance professionnelle n'avait pas un impact significatif sur l'implication des employés. Nous avons pourtant identifié comme facteurs le manque d'encouragement, l'évaluation non représentative et le mode d'évaluation plus équitable. Les deux premiers facteurs expliquent la baisse de l'implication car les employés se plaignaient d'un manque de reconnaissance de leur travail de la part des superviseurs. L'évaluation plus équitable, quant à elle, accroît l'implication des employés qui trouvent que leur travail est mieux évalué. Ces trois facteurs sont donc semblable à celui de Paillé (2000, 2002) sur la reconnaissance professionnelle. Pour Paillé (2000, 2002), ce facteur était bénéfique pour l'implication dans le travail. Nous obtenons, pour notre part, un résultat opposé au sien pour les deux premiers facteurs.

En conclusion, certains de nos résultats se rapprochent de ceux des études déjà existantes. Lors de la revue de littérature, nous avons fait la remarque que les facteurs identifiés par les différents auteurs ne se recoupaient pas vraiment. Il s'avère que c'est également notre cas. Toutefois, aucune des études précédentes ne traitaient d'un regroupement de personnel suite à une fusion. Le contexte de changement étant différent, il semble que les facteurs responsables de la variation de l'implication le soient aussi. La plupart des facteurs que nous avons identifiés sont donc nouveaux et élargissent le champ des facteurs responsables de la variation de l'implication.

De plus, les facteurs que nous avons identifiés dans notre étude sont orientés positivement ou négativement envers l'implication, ce qui n'était pas toujours le cas de ceux de la littérature. Ainsi, nous avons recensé beaucoup plus de facteurs négatifs que de facteurs positifs. Il ne semble pas évident que chaque facteur ait un contraire, c'est-à-

dire un facteur qui agit sur le même aspect touchant l'implication mais de manière inverse.

Bien que les facteurs soient assez différents, si l'on compare les catégories de facteurs de la littérature et celles de notre étude, on note des recoupements (cf. tableau 4.2). Rappelons que les trois catégories de facteurs recensés dans la littérature sont : les retombées, la gestion du changement et la cible visée.

Notre catégorie concernant le climat de travail correspond aux retombées de la revue de littérature. En effet, bien que les facteurs recensés dans la catégorie retombées de la littérature et dans la catégorie climat de travail de notre étude ne soient pas les mêmes, dans les deux cas il s'agit bien de conséquences directes du changement. Ces deux catégories regroupent donc bien le même type de facteurs.

De la même manière, les catégories : gestion du style, organisation du travail et orientation de la compagnie font référence à la cible visée par l'organisation. Les facteurs de ces catégories sont donc du même type que ceux de la catégorie cible visée découlant de la revue de littérature. Tous ces facteurs sont la conséquence du modèle que l'organisation souhaitait atteindre grâce au changement.

En revanche, on remarque qu'aucune catégorie de facteurs identifiée dans notre étude ne s'apparente à celle de la gestion du changement retenue dans la littérature. Pourtant, les études déjà réalisées sur le sujet faisaient référence à de nombreux facteurs de cette catégorie. Ce résultat est très intéressant car on se rend compte que la cible visée par l'entreprise aura plus d'impact sur l'implication des employés que la manière dont a été géré le changement.

Tableau 48 : Les facteurs de la variation de l'implication

	Les facteurs de la littérature	Les facteurs de la recherche	
Les retombées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insécurité de l'emploi</li> <li>- Sentiments de colère et de culpabilité</li> <li>- Crainte de ne pas avoir les compétences nécessaires</li> <li>- Epuisement des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rejet</li> <li>- Mauvaise ambiance de travail</li> </ul>	Le climat de travail
La gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation des employés au changement</li> <li>- Caractéristiques du plan de licenciement (injustice et sévérité)</li> <li>- Antécédents d'expériences similaires de changement</li> </ul>		
La cible visée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variété des tâches</li> <li>- <i>Empowerment</i></li> <li>- Qualité du travail</li> <li>- Identification aux tâches</li> <li>- Feedback</li> <li>- Clarification du rôle des employés</li> <li>- Reconnaissance professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoritisme</li> <li>- Injustices</li> <li>- Manque d'écoute</li> <li>- Manque de sanctions</li> <li>- Evaluation non représentative</li> <li>- Contrôle</li> <li>- Manque d'échange</li> <li>- Manque de soutien</li> <li>- Manque d'encouragement</li> <li>- Moins d'abus de pouvoir</li> <li>- Mode d'évaluation plus équitable</li> </ul>	Le style de gestion
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'autonomie</li> <li>- Perte de responsabilités</li> <li>- Changements fréquents d'assignation</li> <li>- Tâches supplémentaires</li> </ul>	L'organisation du travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque d'importance donnée à la qualité</li> <li>- Méthodes de travail non souhaitées</li> <li>- Avenir incertain de la compagnie</li> <li>- Vieux équipements</li> </ul>	L'orientation de la compagnie

### 4.3 LES FACTEURS DE STABILITÉ DE L'IMPLICATION

Nous avons vu précédemment que l'implication dans le travail est restée stable chez certains employés et pas d'autres. Quelle en est la raison? Une explication pourrait venir de la présence de certains facteurs qui favoriseraient la stabilité de l'implication. Le recoupement de ce que nous avons vu dans la littérature et des entrevues nous apporte quelques pistes.

Dans notre cas d'étude, le regroupement n'a pas engendré de modification des rôles et des responsabilités des employés de l'entreprise Y alors que ça été fortement le cas pour les employés de StM. Les employés de l'entreprise Y ont eu une redéfinition de leur poste de travail afin qu'ils connaissent clairement leurs tâches mais elles sont restées similaires aux anciennes. Ils font toujours le même travail. C'est peut-être pour cette raison que l'implication des employés de l'entreprise Y a évolué dans des proportions beaucoup plus faibles que celle des employés de StM. Hall et al. (1978) concluaient également dans leur étude que les changements dans une organisation ont plus d'impacts sur l'implication des employés lorsqu'ils provoquent une modification des caractéristiques de travail. Ils entendaient par caractéristiques de travail les responsabilités et la variété des tâches.

Une seconde explication réside peut-être dans les antécédents des employés et leurs expériences antérieures de situations similaires. Il s'avère que les employés de l'entreprise Y ont déjà connu une, voir deux fusions pour les plus anciens, avant celle-ci. De plus, au dire des employés ces précédents rachats avaient entraîné beaucoup plus de suppressions d'emplois. Il est possible que ce soit parce qu'ils aient déjà été dans cette situation que le regroupement n'a pas eu beaucoup d'impact sur leur implication. C'est également ce que suggéraient Brockner et al. (1988), des employés ayant déjà eu des expériences précédentes de stress dues à une situation similaire auront une réaction plus modérée et leur implication dans le travail sera moins affectée.



## CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était d'enrichir les connaissances sur la variation de l'implication des employés dans leur travail et ses facteurs à la suite d'un changement dans une organisation. Nous avons fait le choix d'étudier les employés d'une entreprise qui a été confrontée à un changement majeur.

Suite à l'analyse, nous avons pu remarquer que l'implication ne varie pas forcément à la suite d'un changement dans une organisation. Il n'y a pas de lien de cause à effet. En effet, l'évolution de l'implication des deux groupes d'employés que nous avons observés a été très différente. Ainsi, nous pensons que c'est la présence de certains facteurs qui déterminent l'évolution de l'implication dans le travail à la suite d'un changement dans l'organisation.

Les entrevues nous ont permis d'établir une liste de facteurs à l'origine de la variation de l'implication constatée. Nous avons pu trouver des similitudes entre ces facteurs de notre recherche et ceux déjà identifiés dans la littérature comme l'*empowerment* (les responsabilités et l'autonomie), la reconnaissance professionnelle ou encore des aspects du climat de travail. Toutefois, ces recoupements sont assez limités.

Les résultats des entrevues nous ont également permis de dégager quatre grandes catégories de facteurs de notre étude :

- l'organisation du travail,
- l'orientation de la compagnie,
- le climat de travail,
- le style de gestion.

Ces catégories que nous avons identifiées sont le lien majeur avec la littérature. En effet, elles se rapprochent beaucoup des trois catégories que nous avons retenues à la suite de l'étude des facteurs de la littérature :

- les retombées,
- la gestion du changement,
- la cible visée.

Toutefois, les facteurs recensés dans la littérature concernaient essentiellement la gestion du changement alors que dans notre étude, trois de nos catégories de facteurs correspondent à la cible visée (l'organisation du travail, l'orientation de la compagnie et le style de gestion) et une aux retombées (le climat de travail).

Finalement, le problème majeur de la variation de l'implication à la suite d'un changement dans l'organisation ne semble pas être le processus de gestion du changement comme on aurait pu le penser au premier abord – même si la gestion du changement permet de limiter les dommages qui sont sources de facteurs faisant baisser l'implication (le climat de travail a pu, par exemple, être influencé par la manière dont a été géré le changement). En fait, il semble que ce soit le modèle productif pensé pour après le changement qui pose problème. La nouvelle organisation de travail, l'orientation de la compagnie et le nouveau style de gestion semblent avoir une influence majeure sur l'implication des employés.

Ainsi, c'est essentiellement la situation future qui détermine le niveau d'implication des employés dans leur travail à la suite du changement. Et finalement, on rejoint la problématique de l'implication dans le travail en contexte de gestion courante des opérations, on retrouve le même genre de facteurs. Toutefois, en situation de changement, il est possible de peser sur certains de ces éléments, comme l'organisation par exemple, ce qui n'est pas le cas dans un contexte normal. En situation de changement

il est possible d'influer sur l'implication plus fortement et c'est pour cette raison que les facteurs se rapportant à la cible visée doivent être jugés avec précaution.

Par conséquent, la mise en avant de l'importance qu'aura le nouveau modèle souhaité par l'entreprise sur la variation de l'implication dans le travail semble constituer un nouvel apport de connaissances à la littérature sur ce sujet et surtout une nouvelle vision du problème. On ne se limite pas à la seule gestion du changement.

Cela dit, il existe probablement d'autres facteurs que ceux que nous avons identifiés. En effet, les facteurs que nous avons identifiés sont très reliés au type de changement étudié: un regroupement d'employés après une fusion.

De plus, étant donné que notre recherche était exploratoire, les résultats ne peuvent être généralisés. Néanmoins, les facteurs que nous avons identifiés donnent désormais une idée plus claire de ce qui influe sur l'implication dans le travail des employés à la suite d'un changement dans une organisation.

Par ailleurs, pour améliorer l'état des connaissances sur le sujet, il faudrait réaliser d'autres études dans différents types d'entreprises confrontées à d'autres sortes de changement. Il serait ainsi intéressant de voir si l'on retrouve les mêmes grandes catégories de facteurs que celles que nous avons identifiées. La réalisation d'une étude longitudinale apporterait également des résultats plus complets. Il serait aussi intéressant de mieux contrôler les différentes dimensions de l'implication dans le travail et de déterminer ainsi précisément les dimensions que touche chaque facteur. Il serait aussi bénéfique de continuer à donner une orientation aux facteurs identifiés afin de savoir s'ils influent positivement ou négativement sur l'implication dans le travail. Enfin, il pourrait être intéressant d'apporter de nouvelles connaissances concernant l'idée de l'existence de facteurs de stabilité de l'implication dans le travail.

## RÉFÉRENCES

- ALLPORT G.W. (1943), "The ego in contemporary psychology", *Psychological Review*, 50, pp. 451-476.
- BARTOLI A., et HERMEL P. (1986), *Piloter l'entreprise en mutation*, Les éditions d'organisation, Paris.
- BERTHIER N. (2006), *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*, Troisième édition, Armand Colin, Paris.
- BROCKNER J., GROVER S.L., et BLONDER M.D. (1988), "Predictor of survivors' job involvement following Layoffs: a field study", *Journal of Applied Psychology*, 73, 3, pp. 436-442.
- BROWN S.P. (1996), "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 120, 2, pp. 235-255.
- CANNELL C.F., et KAHN R.N. (1959), "L'interview comme méthode de collecte" dans *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales* de Léon Festinger et Daniel Katz, Tome II, Les presses universitaires de France, Paris.
- FABRE C. (1997), *Les conséquences humaines des restructurations : audit de l'implication des rescapés après un plan social*, L'Harmattan, Paris, Montréal.
- FRENCH J.R.P., et KAHN R.L. (1962), "A programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health", *Journal of Social Issues*, 18, pp. 1-42.
- KANUNGO R.N. (1982), "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 341-349.
- LAWLER E.E., et HALL D.T. (1970), "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 305-312.

HALL D.T., GOODALE J.G., RABINOWITZ S., et MORGAN M.A. (1978), "Effects of Top-Down Departmental and Job Change upon Perceived Employee Behavior and Attitudes : A Natural Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 63, 1, pp. 62-72.

L'ÉCUYER R. (1988), "L'analyse de contenu : notion et étapes" dans *Les méthodes de recherche qualitative* de J.P Deslauriers, Sillery, PU Laval.

LODAHL T.M., et KEJNER M. (1965), "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49, pp. 24-33.

MICHEL S. (1998), "Motivation et implication professionnelles", dans *Traité de sociologie du travail* de Michel de Coster, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck université, Paris.

MORROW P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, JAI Press, Greenwich.

PAILLÉ P. (2000), "Facteurs de l'engagement dans l'emploi à l'issue d'un changement organisationnel", *Le travail humain*, 63, 2, pp. 153-169.

PAILLÉ P. (2002), "Identification et analyse de l'impact des effets de la réorganisation : L'exemple d'un hôpital public et ses salariés", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 198, pp. 15-27.

PROBST G., BRUGGIMAN O., MERCIER J.Y. et RAKOBOTOBAVISON A. (1992), *Organisation et Management, Gérer le changement organisationnel*, Editions d'organisation, Paris.

RABINOWITZ S., et HALL D.T. (1977), "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 84, pp. 265-288.

REILLY A.H., BRETT J.M., et STROH L.K. (1993), "The impact of corporate turbulence on managers' attitudes", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 167-179.

SALEH S.D., et HOSEK J. (1976), "Job involvement : concepts and measurements", *Academy of Management Journal*, 19, pp. 213-224.

SEKARAN U., et MOWDAY R.T. (1981), "A croos-cultural analysis of the influence of individual and job characteristics on job involvement", *International Review of Applied Psychology*, 30, n°1, pp. 51-64.

STROH L.K., BRETT J.M., et REILLY A.H. (1994), "A Decade of Change: Managers' Attachment to Their Organizations and Their Jobs", *Human Resource Management*, 33, 4, pp. 531-548.

VROOM V. (1962), "Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance", *Personnel Psychology*, 15, pp. 159-177.

YIN R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Newbury Park.

**ANNEXE 1:**  
**LE QUESTIONNAIRE REMIS AUX EMPLOYÉS (VERSION FRANÇAISE)**

A Montréal, le 20 octobre 2006

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de mes recherches pour ma maîtrise en génie industriel à Polytechnique, je souhaite recueillir des informations sur le rapport des employés envers leur travail [dans l'entreprise X].

Pour y parvenir, je fais appel à vous et à votre vécu dans cette entreprise, plus particulièrement suite à l'intégration de [l'entreprise X et de l'entreprise Y]. Votre participation à ce questionnaire me permettra d'avoir des résultats concrets sur la vision des employés, ce qui m'aidera beaucoup dans l'avancée de mon mémoire.

Ce questionnaire est bien entendu complètement anonyme. Les données recueillies resteront confidentielles et ne seront pas transmises.

Ce questionnaire s'adresse aux employés réguliers ayant plus de deux ans de service continu.

J'apprécierais si vous pouviez le compléter avant la prochaine réunion hebdomadaire, lundi 30 octobre pour le quart de soir ou mardi 31 octobre pour les quarts de jour et de nuit.

Vous remerciant par avance pour votre participation,

Virginie Delmas

Etudiante en génie industriel, Polytechnique



## Première partie

Cette première partie concerne votre travail actuel, tel que vous le vivez aujourd'hui.

*Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :*

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Mon travail occupe une place centrale dans ma vie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. J'aime quand mon travail est de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mon travail ne reflète pas qui je suis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je ne m'en veux pas lorsque je fais une erreur dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Seconde partie

Dans cette seconde partie, il s'agit de faire une comparaison entre votre travail actuel et votre travail avant le regroupement à [Esp1] (votre travail [à StM] ou [dans l'entreprise Y]).

*Pour chacun des énoncés, indiquez votre perception :*

	Beaucoup plus qu'avant	Plus qu'avant	Autant qu'avant	Moins qu'avant	Beaucoup moins qu'avant
1. Mon travail occupe une place centrale dans ma vie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. J'aime quand mon travail est de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'évite de prendre des responsabilités ou des tâches supplémentaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mon travail reflète qui je suis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'essaie d'apporter des idées personnelles pour améliorer mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je m'en veux lorsque je fais une erreur dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Renseignements généraux

*Veuillez remplir les informations suivantes vous concernant :*

**Âge :** Moins de 30 ans ☐  
Entre 30 et 39 ans ☐  
Entre 40 et 49 ans ☐  
50 ans et plus ☐

**Entreprise d'origine :** [Entreprise X (StM)] ☐  
[Entreprise Y (Espl)] ☐

**Nombre d'années de service continu :** Moins de 5 ans ☐  
Entre 5 et 9 ans ☐  
10 ans et plus ☐

**Poste occupé :** Préposé ☐  
Coordonnateur de ligne ☐  
Mécanicien ☐  
Manutentionnaire ☐

**Quart actuel :** Jour ☐  
Soir ☐  
Nuit ☐

**ANNEXE 2:**  
**LE QUESTIONNAIRE REMIS AUX EMPLOYÉS (VERSION ANGLAISE)**

October 20, 2006

Dear Sir or Madam:

In the frame of my research for my master's degree at Polytechnique, I wish to collect information on the relationship between employees and their work at Entreprise X.

To achieve this, I appeal to you and to your experience in this company. Your participation in this questionnaire will allow me to have concrete results on the vision of the employees, which would help me a lot in the progress of my report.

This questionnaire is completely anonymous and the data collected will remain confidential and will not be passed on to anyone.

This questionnaire is intended for regular employees who have at least two years of seniority.

I would appreciate if you could fill it in by next meeting, Tuesday October 31.

Thank you in advance for your participation,

Virginie Delmas

Student at Polytechnique

## First part

This first part concerns your current position, as you live it today.

*For each of the following statements, indicate your degree of agreement or of disagreement:*

	Completely disagree	Disagree	Neutral	Agree	Completely agree
1. My work takes a central place in my life.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I like producing quality work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I avoid taking on extra duties or responsibilities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. My work does not reflect who I am.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I try to bring my own ideas to improve my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. I do not care when I make a mistake in my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Second part

In this second part, you are asked to compare your current position to the position you held before the regrouping at Espl (your work at StM or Entreprise Y).

*For each of the statements, indicate your perception:*

	A lot more than before	More than before	Same as before	Less than before	A lot less than before
1. My work takes a central place in my life.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I like producing quality work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I avoid taking on extra duties or responsibilities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. My work reflects who I am.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I try to bring my own ideas to improve my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. I care when I make a mistake in my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## General information

*Please fill the following information concerning you:*

**Age :** Less than 30 ☐  
Between 30 and 39 ☐  
Between 40 and 49 ☐  
50 and more ☐

**Company of origin :** StM ☐  
Entreprise Y ☐

**Number of years seniority :** Less than 5 ☐  
Between 5 and 9 ☐  
10 and more ☐

**Actual job :** Clerk ☐  
Line coordinator ☐  
Mechanic ☐  
Material Handler ☐

**Actual shift :** Day ☐  
Evening ☐  
Night ☐



**ANNEXE 3:**  
**LA GRILLE D'ENTREVUE**

**Grille d'entrevue**

1. Comment avez-vous vécu le regroupement entre [l'entreprise X et l'entreprise Y]?
2. Qu'est-ce qui a changé la manière dont vous vivez votre travail au quotidien?
3. Que pensez-vous de votre travail depuis le regroupement?
4. Quels sont les changements qui ont eu un effet sur l'intérêt que vous avez pour votre travail?
5. Quels sont les changements que vous avez du mal à accepter ou auxquels vous avez du mal à vous habituer encore aujourd'hui?

**ANNEXE 4:**  
**DONNÉES BRUTES DU QUESTIONNAIRE**

	Numéro des questions																
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
1	5	5	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	4	1	2	4	2
2	4	5	4	1	5	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1
3	5	5	1	3	4	1	3	3	1	1	3	3	4	1	1	4	2
4	2	5	4	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	1	3	2	2
5	3	4	2	4	4	2	5	4	2	4	2	3	3	1	1	1	2
6	5	5	2	3	4	1	3	2	3	3	3	2	1	1	1	3	1
7	5	5	1	2	5	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1
8	4	5	2	2	5	2	5	4	4	3	3	5	4	1	2	3	1
9	4	5	2	2	4	1	3	3	2	3	3	3	4	2	2	1	1
10	3	5	1	1	5	1	4	3	3	3	3	5	2	2	2	2	2
11	3	5	1	2	4	1	4	3	4	4	4	3	2	2	1	1	2
12	5	5	2	4	4	2	1	3	3	4	3	4	4	1	1	1	2
13	1	5	2	5	4	5	5	3	2	5	3	3	4	1	3	1	2
14	4	5	1	2	5	5	5	3	4	5	3	3	4	1	3	2	2
15	3	5	3	2	5	2	4	3	5	3	3	4	1	1	1	3	1
16	5	5	3	1	4	1	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	1
17	5	5	1	1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1
18	5	5	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1
19	5	5	2	4	3	5	5	3	2	3	3	1	4	1	3	1	1
20	5	5	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	1	1
21	2	5	1	1	3	1	2	5	1	1	3	1	4	2	1	3	1
22	3	4	1	2	4	5	2	1	2	1	1	3	4	1	3	1	1
23	4	5	1	2	4	3	4	3	3	3	2	4	3	1	3	2	1
24	4	5	2	4	5	1	4	3	3	4	3	3	3	1	3	2	1
25	4	5	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	1	3	1	1
26	4	5	2	4	5	1	3	3	4	2	2	2	3	2	2	1	1
27	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	1
28	4	5	1	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	1
29	2	5	1	1	5	1	5	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3
30	4	5	2	4	5	4	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	3
31	1	5	1	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2
32	4	5	2	3	5	1	4	3	4	3	2	3	4	1	1	1	2
33	4	5	1	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
34	5	5	1	1	5	2	3	3	3	3	1	3	4	1	3	1	1
35	5	5	3	5	5	1	3	3	4	3	3	3	4	2	3	1	1
36	5	5	1	1	5	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1
37	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
38	5	5	1	2	5	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	1

1 Pas du tout d'accord  
 2 Pas d'accord  
 3 Neutre  
 4 D'accord  
 5 Tout à fait d'accord

1 Beaucoup plus qu'avant  
 2 Plus qu'avant  
 3 Autant qu'avant  
 4 Moins qu'avant  
 5 Beaucoup moins qu'avant

1 Moins de 30 ans  
 2 Entre 30 et 39 ans  
 3 Entre 40 et 49 ans  
 4 50 ans et plus

1 StM  
 2 Entreprise Y

1 Préposé  
 2 Coordonnateur  
 3 Mécanicien  
 4 Manutentionnaire

1 jour  
 2 soir  
 3 nuit

1 Moins de 5 ans  
 2 Entre 5 et 9 ans  
 3 10 ans et plus